

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MONISE DE SOUZA MACARINI

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA
FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE MORRO GRANDE - SC**

**CRICÍUMA
2015**

MONISE DE SOUZA MACARINI

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA
FAMILIAR DO MUNICÍPIO DE MORRO GRANDE - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Fabrício Machado Miguel

**CRICIÚMA
2015**

MONISE DE SOUZA MACARINI

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA FAMILIAR
DO MUNICÍPIO DE MORRO GRANDE-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 30 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Profª Esp. Fabrício Machado Miguel - (UNESC)- Orientador

Prof. Rafael dos Santos – (UNESC) – examinador

AGRADECIMENTOS

Existem pessoas que nos fazem bem pelo simples fato de existirem. Umas percorrem ao nosso lado em tempo integral, mas outras vemos apenas entre um passo e outro. Hoje venho agradecer a todas as pessoas que contribuíram diretamente ou indiretamente para atingir esse tão almejado objetivo.

Agradeço primeiramente ao meu principal professor Deus, que me proporcionou inteligência, coragem e saúde para continuar minha jornada.

Ao meu pai, Sidnei Macarini e a minha mãe, Tereza de Souza Macarini, por todo o apoio, carinho e compreensão incondicional, por me ajudarem a construir valores que orientam minha decisão diante da vida, por sempre incentivarem meus estudos e estarem presente em todas as etapas de minha caminhada, fazendo com que a mesma, se tornasse mais fácil. Vocês são meus exemplos, amo muito vocês!

As minhas irmãs, Maise Macarini e Denilze Macarini, que de forma especial me deram carinho e força, me apoiando sempre nos momentos de dificuldades e acreditando em meu potencial.

Ao meu namorado Geison Bosa, por ter me estimulado a enfrentar e superar mais esse desafio, por me dizer repetidamente que eu seria capaz, por ter me confortado nas horas difíceis e pela paciência e compreensão de minha ausência.

A memória de minha avó Inês, que sempre me deu o apoio necessário para superar qualquer dificuldade, acreditando sempre em minha capacidade quando eu mesma duvidava.

Aos meus colegas de classe, que caminharam ao meu lado, em especial a minha amiga-irmã Josiane Silvestri, por toda a ajuda, convivência e companheirismo nesta longa jornada.

Ao meu orientador Fabrício, pela preciosidade de suas informações, sem o qual dificilmente chegaria a este estágio final.

E a empresa Britagem Bosa e Madeireira Bosa, que disponibilizaram todo o tempo e informações necessárias para a conclusão deste trabalho.

A todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

MACARINI, Monise de Souza. **Planejamento sucessório: uma análise em uma empresa familiar do município de Morro Grande-SC**. 2015. 57 p. Orientador: Fabrício Machado Miguel. Trabalho de conclusão de cursos de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma - SC.

O objetivo do presente trabalho é abordar a importância de um planejamento sucessório em uma empresa familiar. Quando não preparado devidamente, o processo sucessório deixa a empresa vulnerável a vários riscos, possibilitando o surgimento de problemas, o qual pode interferir negativamente no relacionamento entre família e empresa. Em contrapartida, se for bem planejado, as chances de se obter sucesso após a sucessão, aumentam gradativamente, fortalecendo a empresa. Com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o assunto, iniciou-se a pesquisa sobre as empresas familiares, abordando principalmente os conceitos, características, vantagens e desvantagens de uma empresa familiar e as dificuldades de relacionamentos entre a empresa e família. Por fim, foi elaborado o estudo de caso, com a finalidade de verificar na prática os efeitos do uso ou da ausência do planejamento sucessório. Com isso, verificou-se que a empresa ainda não possui um planejamento sucessório e não tem previsão para elaborá-lo. Entre as dificuldades e desafio a serem enfrentados em uma sucessão, destacam-se os conflitos entre as famílias, as disputas entre os herdeiros, a divergência de ideias e a resistência dos sucessores em passar o poder.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Planejamento sucessório. Sucessão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida da empresa familiar	19
Figura 2 – Três crises da empresa familiar	21
Figura 3 – Modelo dos três círculos.	22
Figura 4 - O eixo da propriedade.....	24
Figura 5- O Eixo da Família.....	25
Figura 6- O Eixo da Empresa	26
Figura 7: Fases do planejamento sucessório	27
Figuras 08- Imagens Madeireira Bosa.....	35
Figura 9 - Imagem Madeireira Bosa	35
Figura 10 - Imagem Britagem Bosa.....	36
Figura 11 - Imagem Britagem Bosa.....	36
Figura 12 - Estrutura familiar do sócio A	40
Figura 13 - Estrutura familiar do Sócio B.....	41
Figura 14 - Estrutura familiar do Sócio C.....	41
Figura 15 - Estrutura familiar do Sócio D.....	42
Figura 16 - Estrutura familiar do Sócio E.....	43
Figura 17 - Fases do planejamento sucessório na visão dos sócios.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro1- Pontos Positivos.....	16
Quadro 2- Pontos Negativos	17
Quadro3- Sinais de alerta - A hora certa de parar.....	29
Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens de empresas familiares segundo o autor Oliveira (2006).....	44
Quadro 5 - Vantagens e Desvantagens segundo os sócios da empresa em estudo.	45
Quadro 6 - Formação dos sucedidos.	47
Quadro 7 - Declaração dos sucessores sobre as dificuldades do preparo dos sucedidos.	48
Quadro8 - Dificuldades para o preparo segundo os sucedidos.....	48

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	11
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	13
2.1.1 A empresa familiar no Brasil	14
2.1.2 Características da empresa familiar	14
2.1.3 Vantagens e desvantagens da empresa familiar	15
2.1.4 Os ciclos de vida na empresa familiar.....	18
2.2 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR	20
2.2.1 Forma de estruturação das empresas familiares	21
2.2.2 As etapas do planejamento sucessório	27
2.2.3 O momento da sucessão	28
2.3 O PROCESSO SUCESSÓRIO	30
2.3.1 Estratégias de sucessão.....	31
2.3.2 Preparação dos sucessores	31
3 METODOLOGIA	33
4. ESTUDO DE CASO	34
4.1 HISTÓRIA EMPRESARIAL	34
4.2 CONSTITUIÇÃO DA FAMÍLIA E FAMILIARES NA EMPRESA.....	37
4.3 RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA	39
4.4 QUADRO COMPARATIVO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR (SÓCIOS X AUTORES).	43
4.5 A PREPARAÇÃO DOS SUCEDIDOS E SUAS DIFICULDADES	46
4.6 ANÁLISE CRÍTICA DAS ETAPAS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DA EMPRESA EM ESTUDO.....	49

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE.....	55

1 INTRODUÇÃO

No presente trabalho, será demonstrado o quão importante é para as empresas familiares o planejamento sucessório. Fazer um planejamento sucessório vai muito além que simplesmente colocar alguém para assumir o comando, é encontrar alguém que tenha vontade e vocação para assumir tamanha responsabilidade, é um ato muito importante, que não beneficia somente as empresas, mas também deve ser benéfico aos proprietários e aos membros da família. As decisões tomadas devem ser bem planejadas e estarem de comum acordo, para que a empresa não sofra complicações futuras.

Neste capítulo, apresenta-se o tema e o problema da pesquisa, tendo como foco a implantação de um planejamento sucessório em uma empresa familiar. Posteriormente serão exibidos os objetivos e por fim a justificativa, a qual tem a finalidade de demonstrar o grau de importância que o planejamento sucessório tem em uma empresa familiar.

No próximo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica, explicando sobre as empresas familiares, as características, vantagens e desvantagens da mesma, os ciclos que a compõem e outros assuntos relacionados ao tema em estudo.

Também serão apresentados, quais os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa e também para a coleta e análise dos dados.

Por fim, o estudo de caso, que será relatada a história e composição de uma empresa familiar, sobre o relacionamento entre a família e a empresa, as vantagens e desvantagens segundo os sócios de ser uma empresa familiar e sobre a preparação dos sucedidos.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O ambiente empresarial é altamente competitivo. Para que uma empresa obtenha sucesso ela precisa estar preparada para as mudanças, visando garantir sua sobrevivência. Para que isso aconteça, é necessário um planejamento.

No entanto, nas empresas familiares não é diferente, ainda que apresente dificuldades, existem alternativas viáveis para a sua sobrevivência no mercado competitivo. Uma das ferramentas usadas para manutenção da empresa no mercado é o planejamento sucessório.

Grande parte das empresas familiares considera a sucessão como um acontecimento e não percebem que a sucessão é um processo que necessita ser bem estruturada e planejada para que se obtenha êxito, com isso, acabam dificultando e atrasando essa etapa tão importante para a empresa (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Segundo Martins et al (apud OLIVEIRA JR, 2009), quando existiam as capitâneas não era preciso escolher um sucessor, elas eram transmitidas de pai para filho, não levando em consideração o direito dos outros filhos, sendo escolhido sempre o filho primogênito. E, era assim, que se eliminavam os problemas relacionados à sucessão. Mas, com a evolução dos negócios, viu-se que a transição deveria ser mais igualitária.

Antigamente ninguém pensava em sucessão familiar. O referido assunto foi abordado devido à falta de capacitação do sucessor, sendo que a maioria das empresas familiares encerravam suas atividades com a morte de seu fundador, por falta de um planejamento ou um acompanhamento de um profissional capacitado, onde seria desenvolvido por meio de um planejamento sucessório.

No entanto, para fazer o planejamento sucessório essas empresas deparam-se com muitas dificuldades como: resistência do sucedido para desligar-se da empresa, falta de preparo gerencial ou administrativo do sucessor, rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar, falta de interesse do sucessor pelo negócio da família e a mais comum entre as empresas da região que é o despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Diante do exposto, ressalta-se que é de fundamental importância a necessidade do planejamento sucessório para a continuidade dos negócios da

família e não menos importante, evitar conflitos no momento em que ocorrer a passagem do comando do sucessor para o sucedido.

Perante os fatos mencionados, será realizada uma análise em uma empresa familiar do município de Morro Grande – SC com o intuito de incentivar a sucessão familiar. Diante disto, o presente trabalho trouxe a seguinte questão: Como uma empresa familiar deve organizar-se para desenvolver um planejamento sucessório?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral é demonstrar como uma empresa coordenada por gestão familiar deve organizar-se para implementar o planejamento sucessório, visando assegurar a continuidade do empreendimento.

Para atingir o objetivo geral, faz-se necessário os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a estrutura organizacional das empresas analisadas;
- Descrever e analisar a estrutura familiar dos sócios das empresas;
- Elaborar um quadro comparativo entre as vantagens e desvantagens da sucessão familiar (na visão dos sócios e dos autores);
- Verificar de que forma os familiares estão se preparando (em relação a sua formação) e apontar as dificuldades encontradas.
- Desenvolver uma análise crítica do processo sucessório das empresas em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

De forma resumida o autor Garcia (2001, p. 8) considera “empresa familiar àquela que é controlada por uma ou mais famílias”, ou seja, baseia-se na ideia de propriedade, que é o que permite a uma empresa familiar planejar e decidir os destinos do negócio, visando à segurança do empreendimento.

Neste contexto, percebe-se que para uma empresa obter sucesso é necessário um planejamento, onde contribuirá para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Diante desta situação, é importante o planejamento de um processo sucessório. Esse momento é de extrema importância, pois se a sucessão não for organizada e planejada, tornam-se possível, grandes conflitos entre os membros da família.

Porém, além de encontrar empresas familiares bem sucedidas e altamente desenvolvidas, depara-se com organizações que possuem certo grau de dificuldade para mudança e inovação, que por consequência disso, ainda não adotaram esse planejamento.

Na opinião de Rodrigues (1991, p 96) “pertencer à família não é o suficiente para satisfazer às exigências de cargos gerenciais em empresas modernas; a competência de um membro da família será sempre discutível”.

Nem sempre os profissionais que atuam nesse ramo estão aptos e capacitados para exercerem o cargo. Nas empresas familiares, é comum que integrantes da família desempenhem funções de direção e administração apenas por serem membros e não por qualificação profissional.

Diante do exposto, apresenta-se a finalidade de explicar sobre o planejamento sucessório familiar, sendo ele de fundamental importância para a empresa objeto em estudo.

No que diz respeito à relevância do tema, destaca-se a contribuição teórica e prática deste estudo que é, demonstrar a importância de um planejamento sucessório em uma organização familiar para a sua continuidade, evitando conflitos entre os familiares e conduzindo o desenvolvimento da empresa

No âmbito social, a continuidade da empresa contribuirá para a sustentação da renda, pois cada colaborador continuará com seu emprego, e também com possíveis novos empregos.

A partir das informações, será demonstrada à empresa objeto em estudo, como é importante o planejamento de um processo sucessório e assim, o mito de que “o avô constrói, o pai mantém e o filho destrói”, pode ser modificado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se uma abordagem geral das empresas familiares tendo como foco principal a sucessão familiar.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é aquela que tem uma história de existência vinculada a uma família. Bernhoeft (1987, p.29) destaca empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”.

A maior preocupação de uma empresa é a sua sobrevivência, e nas empresas familiares isso não é diferente. Muitas delas possuem problemas estratégicos ou existenciais, ou seja, dificuldades na utilização e escolha de recursos disponíveis para a obtenção das vantagens de mercado (Ricca, 2001 apud Centurion e Viana, 2007).

O conceito de empresa familiar surge normalmente na segunda geração, onde a sucessão da direção está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com a imagem do fundador ou com o sobrenome da família (LODI, 1987).

Segundo Leone (2005, p. 8), “a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle das decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”.

A empresa familiar caracteriza-se pela passagem do poder decisório de forma hereditária. O surgimento dessas empresas está relacionado a fundadores vinculados a uma ou mais famílias que interagem e que em muitos casos apresentam inconveniente superposição entre os valores e as políticas empresariais e os valores e as políticas familiares (Oliveira, 2006).

De forma resumida os autores Passos et. al. (2006, p. 50), definem empresa familiar como, “aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias – ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes”.

2.1.1 A empresa familiar no Brasil

Em termos históricos as primeiras empresas que surgiram no Brasil foram companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias podiam ser transferidas por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Devido aos fluxos migratórios após alguns anos, houve um incremento de empresas familiares e também houve o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros (OLIVEIRA, 2006).

Os autores Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que estas famílias de imigrantes possuíam características essenciais que estimularam o espírito empreendedor: nenhum medo de perda e habilidades intuitivas e empreendedoras.

Lansberget AL. (1996, p. 17) afirma que “aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem às famílias”.

Entretanto, considera que 70% das empresas familiares encerram suas atividades com a morte de seu fundador; e que o ciclo de vida dessas empresas é em média de 24 anos. E que 30% dos que sobrevivem na segunda geração, somente uma minoria perdura até a terceira geração (Lanberg,ET AL.13).

2.1.2 Características da empresa familiar

Embora a condição de empresa familiar não esteja diretamente ligada ao porte da empresa, continua sendo uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares à mão-de-obra familiar. Durante o desenvolvimento da empresa, a participação da família na fase inicial tem papel fundamental.

De acordo com Kant, segundo ricca(1998, p. 48), “para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. E conclui: é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos”.

2.1.3 Vantagens e desvantagens da empresa familiar

As empresas familiares administradas e de posse familiar, constituem uma forma de administrar peculiar, cuja maneira especial tem seus pontos positivos e negativos. Desse modo, serão apresentadas as vantagens e desvantagens de uma empresa familiar.

2.1.3.1 Vantagens de uma empresa familiar

Dentre as coisas que o ser humano considera ser de maior relevância estão: a convivência com sua família e o desempenho de suas atividades profissionais. A empresa familiar consegue associar essas duas necessidades, fazendo com que o trabalho se torne ainda mais harmonioso e produtivo. (CENTURION; VIANA, 2007).

Os autores referem-se nesse sentido, que quando os cargos são preenchidos por integrantes da família que se importam e se esforçam, o desenvolvimento da empresa torna-se único e os investimentos, incluindo os sacrifícios pessoais para o crescimento da empresa tornam-se de certa maneira agradável.

Considera-se como vantagens o sacrifício familiar para a obtenção de recursos financeiros e administrativos; o comprometimento e dedicação dos funcionários, proprietários, administradores e todos que estejam realmente interessados no destino e na continuidade da companhia (MOREIRA e BORTOLI, 2007).

Em algumas famílias, estar presente desde a idade mínima até a idade necessária para poder assumir determinadas tarefas é meta estabelecida ainda no berço. Em vista disso, o autor Alvares (2003) complementa que a cultura familiar orgulha-se de ter como fonte motivação e comprometimento, estabilidade e liderança. Possui também em tempos difíceis flexibilidade, conhecimento do negócio, disposição para batalhar por recursos para a volta de lucros, treinamento precoce dos membros da família e com isso grande possibilidades de sucesso.

Ricca (1998) ao ser perguntado das principais vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar se posiciona da seguinte forma. Conforme mostra na tabela 1.

Quadro1- Pontos Positivos

Características Positivas / Pontos fortes	
Carisma do fundador;	Rapidez de decisão;
Lealdade e obediência dos empregados à tradição. Cultura empresarial muito forte;	Se a figura do dono é um bom exemplo, a empresa como um todo cria valores consentâneos com os do fundador;
Nome do fundador como um símbolo;	Agilidade nas decisões;
Propicia mais segurança no emprego, pois o contado com o dono é direto e torna as relações mais pessoais;	Quando o patrão é atuante, é fácil corrigir desvios (desde que ele “compre a ideia”;
Direção firme. Aproximação direta dos diretores com a estrutura da empresa, transmitindo segurança e confiança.	Geralmente, o antecessor procura transmitir ensinamentos ao seu sucessor, sobre o negócio em si e produtos, o que garante a continuidade e qualidade do produto final da empresa;
Objetividade (os objetivos da empresa são claros);	Liderança definitiva. Poder de decisão, confiança;
Aproximação e compreensão humana. Poder de sugestão e persuasão;	Preocupação com a responsabilidade social, embora protecionista;
Mais humano, considerando o aspecto social dos empregados;	Tradição em tudo que faz.

Fonte: Ricca et al (1998, p.13)

Deste modo, deve-se dar êxito a questão do “espírito de família” que é contextualizada por processos que tem o objetivo do crescimento da empresa. Mas, às vezes os planos não saem como o desejado. Porém, havendo interesse, esforço dedicação e zelo dos envolvidos, apoiando-se em uma boa equipe, o negócio tem tudo para obter sucesso e prosperar por gerações.

2.1.3.2 Desvantagens de uma empresa familiar

Contraponto as vantagens de uma empresa familiar, estão os diversos problemas decorrentes de conflitos oriundos entre os valores empresariais e valores

familiares, que se não forem administrados corretamente podem vir a destruir a organização.

Boscolodi (1998) cita exemplos de algumas desvantagens de uma empresa familiar que são: conflitos entre família e empresa, na falta de disciplina, na ocupação de pessoas não familiares em cargos da administração que consequentemente refletem na descapitalização da família; a falta de planejamento financeiro, de apuração de custos e de outros sistemas na área de orçamento e contabilidade, fazendo com que o lucro torne-se fortuito e não planejado; promoção e emprego de membros da família por favoritismo e não por competência comprovada.

Uma questão que é sempre levantada pelos estudiosos, é a falta de preparo profissional, tornando-se um dos problemas mais encontrados, geralmente responsável pelo insucesso das empresas familiares, fazendo com que a organização fique drasticamente fragilizada (OLIVEIRA, 2006).

Ricca (1998,) complementa sobre as principais desvantagens de se trabalhar em uma empresa familiar e se posiciona da seguinte forma. Conforme mostra no quadro 2.

Quadro 2- Pontos Negativos

Características Negativas / Pontos fracos	
Dificuldade de transferir este carisma para as futuras gerações. Dificuldades de delegar (só o dono sabe fazer). Medo de correr riscos. Não inova;	Fracionamento do poder acionário na sucessão. Administração voltada para o dia-a-dia, devido a dificuldade de estabelecer planos em longo prazo, pelo conflito sobre as perspectivas dos negócios entre os membros da família. Conservadorismo;
Incompatibilidade de personalidade com o controlador;	Permite empregar profissionais não competentes;
Indicação de pessoas para cargos importantes mais por amizade do que por competência profissional. Insegurança em relação à continuidade das políticas;	As decisões baseadas em poucas pessoas podem não obedecer uma lógica (podem ser muito pessoais);
Geralmente, não há nenhum suporte econômico voltado ao crescimento da empresa;	Pouca liberdade para “sair fora dos trilhos”;
A estrutura pode ser contaminada por pessoas que não tenham capacidade profissional para a	Paternalismo. Falta de rumos (as coisas são direcionadas pelo humor do dono);

função;	
Formação do sucessor dentro da própria empresa (“ele adquire todos os vícios”);	Interesses pessoais. Conflito de interesses. Fragilidade diante do desaparecimento do fundador.
Centralização de poderes. Envolvimento subjetivo;	Não conformidade com novas realidades. Adaptação e assimilação mais lentas.
Ausência de preparação e desenvolvimento dos níveis de chefia e gerencial;	Receio de inovação (barreiras). Muita incompetência;
Conflito de poder. Morosidade nas decisões. Excesso de centralização;	Muito atrito entre os membros da segunda e terceira gerações da família. Briga pelo poder.

Fonte: Riccaet al (1998, p.14)

Portanto, nota-se que existem várias vantagens atuando a favor da empresa, entretanto, ao mesmo tempo, enfrenta uma série de inconveniências e problemas, demonstrando que cada geração se comporta de uma forma diferente e com isso, devem ter novas posições e buscar novos conhecimentos, demarcando assim suas desvantagens.

2.1.4 Os ciclos de vida na empresa familiar

Periodicamente as empresas passam por vários estágios de sua vida, enfrentando decisões críticas e problemas nas empresas familiares. Existe um corpo de pesquisa empírica que comenta sobre o conceito dos ciclos de vida, para poder se aproximar e analisar das transições nas organizações. Ao acompanhar o ciclo de vida das organizações torna-se possível estabelecer um conhecimento para estruturar a organização, podendo assim verificar os procedimentos e os sistemas de formalização e revisão das prioridades do negócio (LEMOS, 2003).

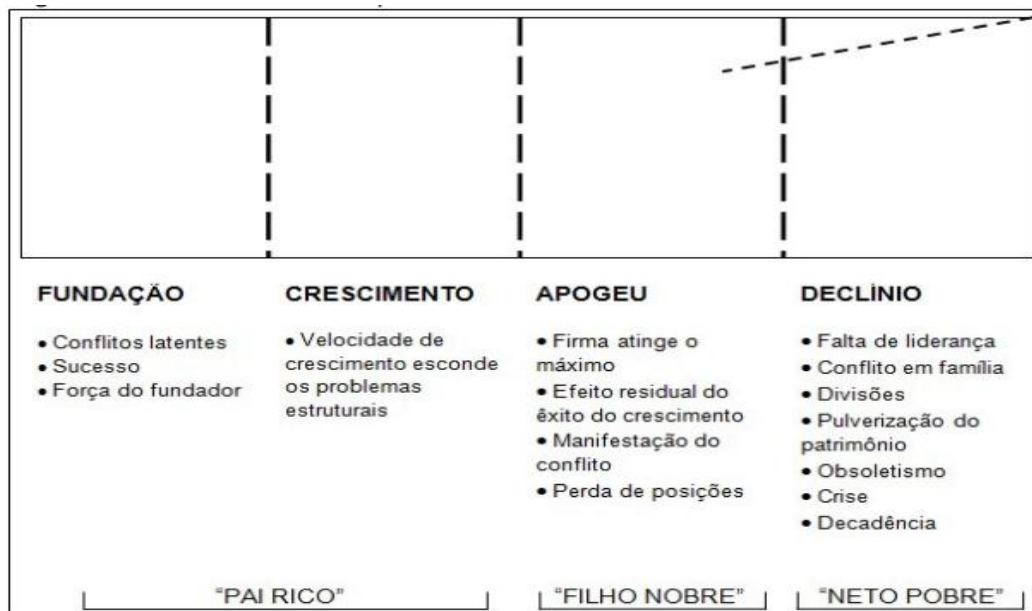
De acordo com Gersick, (2007, p. 80) o modelo dos três círculos enquadra os membros da empresa familiar em sete modalidades:

- 1) membros da família que não possuem nenhuma participação acionária ou participam da administração;
- 2)membros que detêm participação acionária, mas não são integrantes da família e não trabalham na empresa;
- 3 pessoas que atuam na empresa, porém não detêm participação acionária e nem compõem a família;
- 4)membros da família proprietária, mas que não integram o corpo administrativo da organização;
- 5)acionistas e profissionais na empresa, contudo não integram a família;

- 6) gestores da família, porém sem participação de propriedade da família e 7) integrantes familiares, proprietários e também participam da administração da empresa.

As fases de desenvolvimento da dimensão da propriedade iniciam quando ainda é o proprietário que obtém o controle total do negócio e decide o que deve ser feito. Em seguida, avança para uma etapa em que a tomada de decisão acontece por meio de parceria e onde os irmãos ingressam no negócio. A fase subsequente, é quando a tomada de decisão torna-se efetivamente compartilhada e também quando membros da família e/ou particulares são introduzidos na gestão da empresa. (GERSICK, 2007).

Figura 1 - Ciclo de vida da empresa familiar



Fonte: Lodi (1994, p. 32)

Na figura acima, o autor relata que são nessas três gerações que é formado o ciclo de vida e é nesse período que ocorre a fundação, crescimento, apogeu e declínio da empresa familiar. Pode-se resumir em duas grandes etapas a história da fortuna da família, que são: a era da acumulação e a era da dispersão. Enquanto é o fundador que controla a riqueza gerada, a mesma é reinvestida na consolidação do negócio, obtém-se através disso uma pressão da segunda geração, para aumentar as retiradas e financiar o conforto.

Com a morte do fundador, a empresa passa a ser administrada pela segunda geração, que termina com a acumulação do capital e inicia a dissipação da

fortuna, muitas vezes colocando os interesses pessoais acima dos interesses da empresa. (LODI, 1994)

2.2 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR

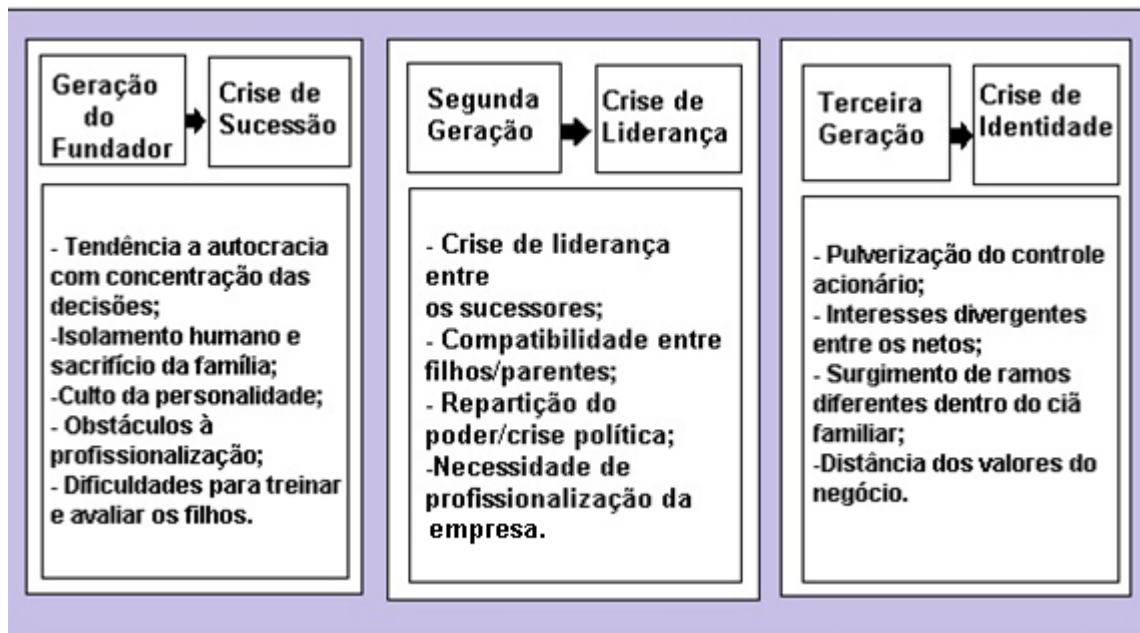
Deve ser planejado o processo sucessório, considerando que cada indivíduo e todas as partes interessadas devem ter suas responsabilidades e funções estabelecidas. (BERNHOEFT, 1987).

Bornholdt (2005, p. 58-59) relata a complexibilidade do processo de sucessão familiar e destaca alguns critérios a serem considerados para o início do planejamento sucessório:

- a) tamanho e complexibilidade da empresa;
- b) nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- c) perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) participações acionárias, alianças societárias e controle do capital;
- e) estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- f) fase do processo sucessório se é na mesma geração, ou da primeira para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares;
- g) modelo de gestão vigente, de maior sucesso ou fracasso na história da organização;
- h) órgãos complementares, como características do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Ao ocorrer determinadas mudanças na empresa é normal o surgimento de algumas crises no ambiente de trabalho. O autor Lodi (1989, p. 19) expõe sua maneira de observar o problema da sucessão familiar por meio da ilustração das três crises da empresa familiar, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Três crises da empresa familiar



Fonte: Lodi (1989, p. 19)

A empresa passa por níveis diferentes, transitando por várias gerações. O primeiro nível geralmente é o da sociedade entre a família, onde a posse é compartilhada entre pais e filhos. No entanto, a presença dos pais diminui fluentemente com o passar do tempo, assim, somente os filhos acabam participando realmente da propriedade. Nesta situação, são alteradas as atribuições, uma vez que nem todos os irmãos participam das operações da empresa (DAVIS, 2006).

Para haver maior maleabilidade na estrutura da passagem do poder é essencial que a escolha seja realizada o quanto antes. Pois nem sempre selecionar o sucessor é um processo simples, trata-se de um processo muito complexo. Ao perceber que a transição é necessária, o sucedido deve encerrar o destino da organização delineado e ordenando a sucessão. Sendo assim, o processo de sucessão deve ter início algum tempo antes da transição do comando (JESUS et al, 2009).

2.2.1 Forma de estruturação das empresas familiares

Conforme Oliveira (1999) entende-se por estrutura organizacional o conjunto sistemático e ordenado por responsabilidades e autoridades da direção de uma empresa, com o objetivo de planejar e consolidar um processo decisório na

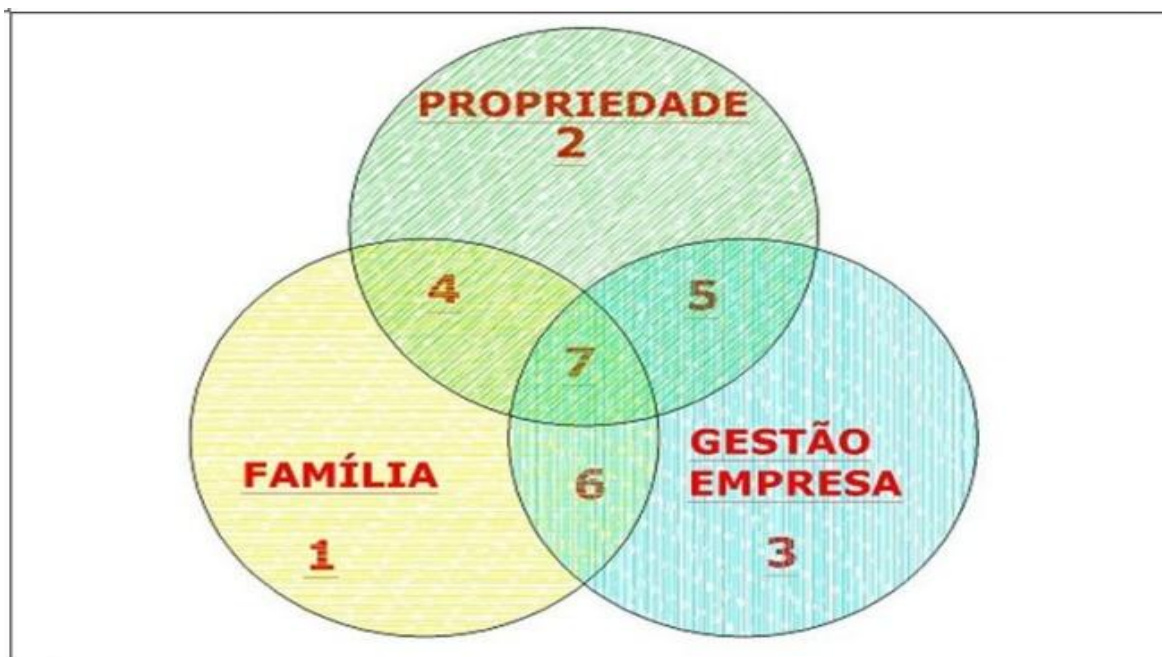
organização. O processo de organização em uma empresa familiar tem relevada importância, pois somente desta forma é que pode ser colocado em prática o que foi planejado e assim, controlar os efeitos das ações executadas.

A estrutura organizacional de uma empresa familiar representa a alocação dos recursos humanos, financeiros, materiais, equipamentos e tecnológicos. Normalmente são membros da família que visam atingir objetivos, metas e desafios, bem como realizar o planejamento que anteriormente foi elaborado e implementado (Oliveira, 1999).

Acrescenta Garcia (2001) que geralmente é o proprietário que vem assumir a função de gerente, que atua com a gestão do caixa e também desenvolve as atividades de contabilidade na grande maioria das empresas que se enquadram como organizações familiares. Para os membros da família, normalmente, são estabelecidas funções que exigem certo nível de confiança.

Gersicket al (2007) formulou o modelo dos três círculos, que descreve que a empresa familiar é composta de forma independente por três subsistemas, que são estruturados em: família, propriedade e gestão, conforme é possível verificar na Figura 3.

Figura 3 – Modelo dos três círculos.



Fonte: Adachi (2006 p. 43-44)

Esse modelo dos três círculos representam os diversos setores que os integrantes da família podem exercer no âmbito de uma empresa familiar. Esse modelo, de acordo com Gersicket al, se enquadram em sete setores:

- 1 – familiares que não possuem participações de poder acionário na propriedade ou na gestão da empresa;
- 2 – indivíduos que apresentam participação acionária, mas que não possuem ligação familiar e também não trabalham na organização;
- 3 – indivíduos que não possuem participação na empresa, que não são acionistas e que não são integrantes da família;
- 4 – familiares que são proprietários, mas não possuem participação na administração da empresa;
- 5 – pessoas que são acionistas e que também atuam na empresa, porém não são integrantes da família;
- 6 – administradores da família, mas não proprietários da empresa;
- 7 – pessoas membros da família, que também são proprietários e administradores da organização.

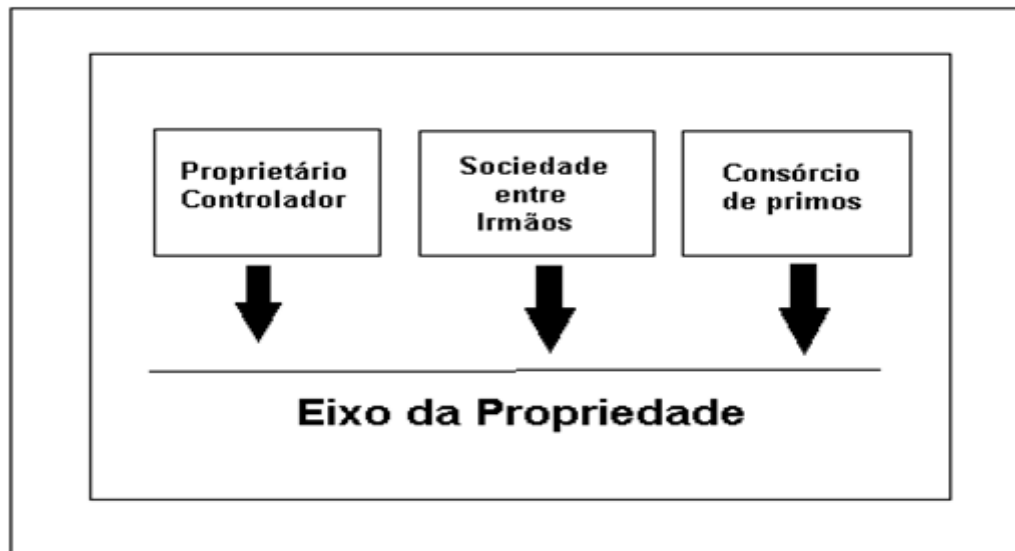
Conforme se pode verificar através do que o autor cita, em uma empresa familiar existem diversos setores de relacionamento entre os indivíduos que a compõem, sejam eles membros da família ou não.

Tornou-se uma ferramenta muito útil esse modelo de três círculos, pois colocando cada membro da empresa em sua devida posição, diminuiu e facilitou o entendimento de diversos conflitos nas empresas familiares (GERSICK et. al., 2006).

2.2.1.1 O Eixo da Propriedade

Davis et al (1997) explica os tipos de propriedade da família, que apresentam diferenças fundamentais relativos as empresas familiares. Os desenvolvimentos da propriedade estão captados em três estágios: empresas com Proprietário Controlador, Sociedade entre irmãos e Consórcio de primos.

Figura 4 - O eixo da propriedade



Fonte: Davis ET AL (1997, p. 19)

1 - Proprietário Controlador: a propriedade é controlada por um dono ou casal, caso existam outros proprietários, esses possuem participação apenas “no papel”. Na primeira geração da empresa, o conselho de administração é simbólico, ou seja, existe apenas para preencher requisitos, não atuando as funções de aconselhamento.

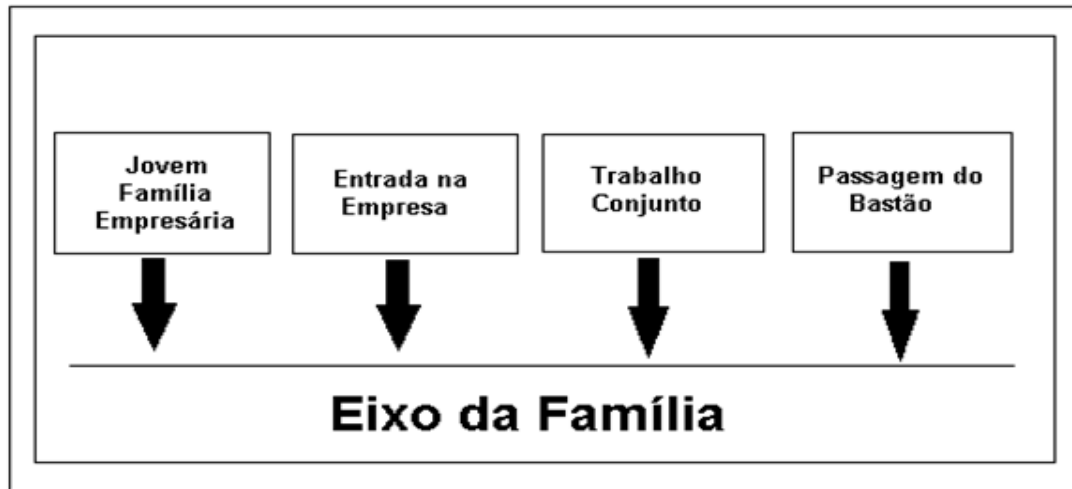
2 - Sociedade entre irmãos: neste período o controle é compartilhado por um ou mais irmãos, que podem estar ou não presentes na empresa. Possuem o desafio de formular um processo para controle dividido entre sócios e definir o papel dos sócios não funcionários.

3 - Consórcio de Primos: neste caso, é mais de um primo que exerce o controle da empresa, sendo eles de diferentes ramos de família. Mas, nenhum possui sozinho, ações com direito e voto suficientes para controlar as decisões (Davis ET AL, 1997).

2.2.1.2 O Eixo da Família

A segunda dimensão do modelo descrito por Davis et al (1997) demonstra o seguimento da empresa no decorrer do tempo, ressaltando o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família. Esses estágios são chamados de: Jovem Empresa Familiar, Entrada na Empresa, Trabalho Conjunto e Passagem do Bastão.

Figura 5- O Eixo da Família



Fonte: Davis ET AL (1997, p. 21)

1 - Jovem família empresária: é um período onde a atividade é muito intensa, inclusive, é neste período, que é definido a parceria conjugal, alguém que consiga exercer a função de proprietário-gerente; decisão de renovar o relacionamento com seus pais que envelhecem e também decidir sobre a questão de ter ou não filhos. A geração adulta nesse estágio está abaixo dos 40 anos.

2 - Entrada na Empresa: é quando as famílias preocupam-se em decidir se entram ou não na empresa e também em planejar a carreira para a geração de jovens adultos que normalmente possuem entre 35 e 55 anos, sendo de dez a quinze anos mais velha do que o estágio citado anteriormente da jovem família empresaria.

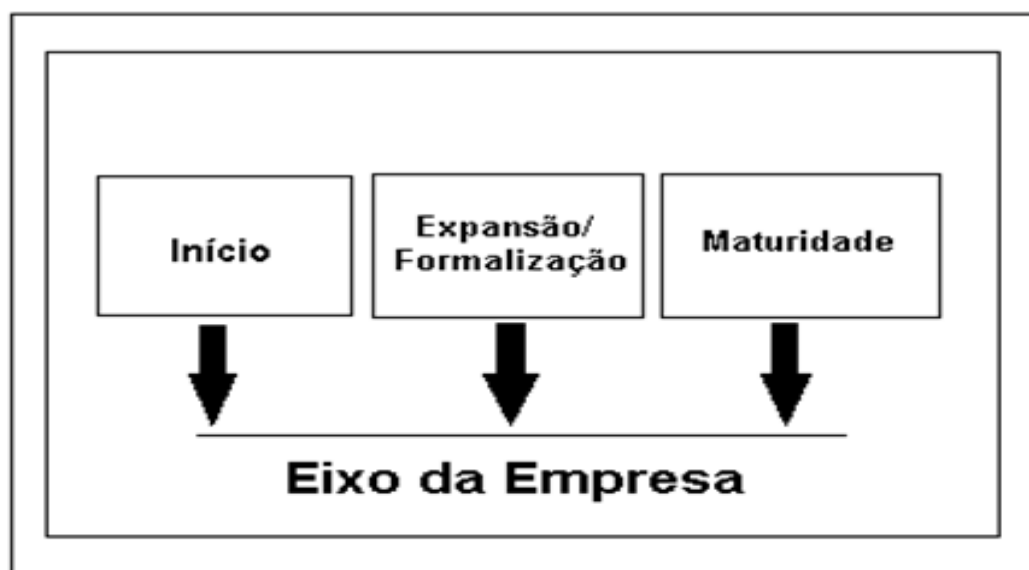
3 - Trabalho Conjunto: nesse estágio, as gerações mais jovens possuem a faixa etária de 20 - 45 anos e os pais avançam na direção dos 50 anos. Também são administradas as diversas relações entre pais, irmãos, primos, cunhados e crianças com idade amplamente diferenciadas.

4 - Passagem do Bastão: nesse estágio, a geração mais velha encontra-se na faixa etária de 60 anos ou mais. Todos apresentam preocupações com a transição. Para essas grandes mudanças obterem sucesso, a família necessita ser resistente e obter forças para superá-las. Pois, a sucessão sendo considerada normalmente uma questão de negócios, possui também uma grande importância no círculo da família (Davis ET AL, 1997).

2.2.1.3 O Eixo da Empresa

Davis et al (1997) explica que no decorrer das dimensões de desenvolvimento da propriedade e da família, para que se possa compreender como o sistema está funcionando atualmente e necessita se desenvolver é preciso considerar porte, estrutura, idade e desempenho financeiro da mesma. Nessa dimensão, observa-se o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo:

Figura 6- O Eixo da Empresa



Davis et al (1997. P, 19)

Início: é nesse período que a empresa é fundada e também que é questionada a hipótese de não sobrevivência da mesma nos primeiros anos. A empresa encontra-se com uma estrutura organizacional, com um produto e um proprietário-gerente no centro.

- **Expansão/Formalização:** é nessa segunda fase, que as empresas se estabilizam no mercado e faz com que suas operações tornem-se rotinas diárias da empresa. Nesse estágio, as empresa familiares procuram evoluir e fazer com que sua estrutura sirva as necessidades do grupo de proprietários em evolução e da família em desenvolvimento.

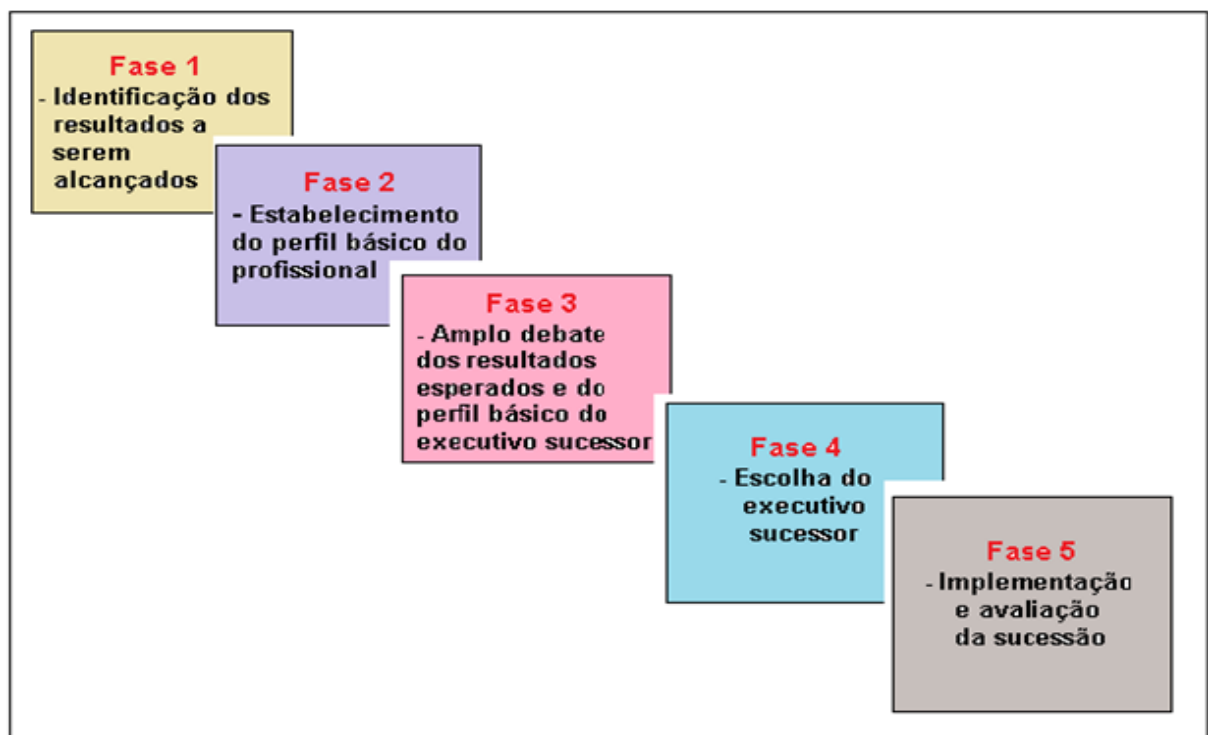
Maturidade: é o ponto em que suas ações encontram-se estáveis no mercado, e suas rotinas organizacionais e operações encontram-se bem estabelecidas, ao ponto do comportamento automático. Possuem clientes estáveis e

grandes expectativas de crescimento. Esse estágio se resume em duas únicas opções: renovação e reciclagem ou a morte da empresa (Davis ET AL, 1997).

2.2.2 As etapas do planejamento sucessório

Segundo Oliveira (2006, p. 22-24), o planejamento sucessório pode ser dividido em fases, conforme é possível verificar na figura 7.

Figura 7: Fases do planejamento sucessório



Fonte: Criado pela autora (2015).

FASE 1- Identificação dos resultados a serem alcançados: Os resultados esperados devem estar interligados com um processo estruturado de planejamento estratégico, obtendo uma rede escalar de objetivos, levando em consideração os objetivos da empresa e de todas as unidades organizacionais.

FASE 2- Estabelecimento do perfil básico do profissional: essa é a fase em que deve ser considerado as habilidades e conhecimentos do executivo sucessor, tendo como foco os resultados almejados, conforme estabelecido na figura 1.

FASE 3- Ampla debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor: esse é o momento de fechamento do processo de sucessão, onde a

interação dos resultados esperados e o perfil básico do sucessor ficam interligados. Quando essa fase é bem trabalhada, existe grande chance de alavancar os resultados da empresa e fazer com que o processo sucessório seja bem-sucedido.

FASE 4- Escolha do executivo sucessor: essa fase é consequência das fases anteriores, dependendo do que ocorreu, torna-se fácil ou não decidir quem ocupará esse perfil.

FASE 5- Implementação e avaliação da sucessão: Esse é o momento em que processo sucessório é fortalecido. O executivo sucessor deve ter muito esforço e atenção nessa fase, para que os resultados esperados sejam devidamente apresentados e para que haja uma adequada evolução.

Nesse tópico foram demonstradas quais as etapas que uma empresa familiar pode seguir para que o planejamento sucessório obtenha sucesso.

2.2.3 O momento da sucessão

Nesse momento, o sucessor inicia o seu processo de gestão, cultivando e mantendo as culturas, as crenças e os valores, já estabelecidos pelo o sucedido, que se desliga do comando da empresa e passa a ser membro de um conselho de administração ou de família.

Em relação ao sucessor, é de fundamental importância saber que o sucessor não é o fundador. No entanto, muitas vezes o sucessor tenta imitar ou superar o sucedido. Fato este que pode tornar-se um problema, pois para dar desenvolvimento e continuidade a um empreendimento, a atuação de quem permanecer na liderança deve ser diferente da de quem deu início ao negócio, sendo assim, as exigências e o perfil de um sucessor devem ser diferentes das de um fundador (Bernhoeft, 1987).

Para Oliveira (2006), na passagem do bastão o sucedido deve estar junto ao sucessor, manter-se observador, crítico e negociador, ter objetividade e clareza e não esperar relevantes mudanças em curto prazo, sabendo controlar os conflitos e perceber que os papéis tornaram-se diferentes agora.

No quadro 3 são demonstrados cinco sinais de alertas para identificar situações em que o dono ou fundador da empresa deve deixar o comando, esses sinais foram apontados por especialistas da Revista Exame (2006).

Quadro3- Sinais de alerta - A hora certa de parar

Sinais de alerta – A hora certa de parar
As cinco principais situações para identificar em que momento o fundador ou o dono da empresa deve deixar o comando, são quando:
1 - O ciclo de crescimento da empresa necessita de habilidades com as quais o empresário não tem familiaridade
2 - A concorrência lança produtos no mercado com uma velocidade e um grau de inovação impossíveis de acompanhar
3 - A empresa começa a perder executivos e profissionais talentosos porque eles discordam dos rumos tomados e não há espaço para crescimento na companhia
4 - O empresário apresenta sinais de fadiga e falta de motivação no comando
5 - O dono ou controlador adia sucessivamente a saída a pretexto de concluir novos projetos

Fonte: Naiditch ET AL (2006)

Segundo Naiditch (2006), não há uma idade específica para que o líder se afaste da empresa. A idade cronológica é muito menos relevante do que a capacidade de adaptação e aprendizado quase instantânea.

2.2.3.1 Problemas relativos à sucessão nas empresas familiares

Para Lodi (1994), um dos principais problemas que ocasionam o fracasso do patrimônio é o despreparo dos sucessores, que na maioria das vezes ocasiona a falência da empresa familiar.

Petry e Nascimento (2009) admitem que o principal erro seja que na maioria das vezes o processo acaba não sendo planejado, sendo considerado um evento que irá surgir normalmente.

Portanto, pode-se dizer que antes da troca efetiva de comando deve haver um planejamento para que a ação obtenha sucesso. Entretanto, de forma geral, as empresas familiares brasileiras, realizam ainda esse processo sem nenhuma preparação, fazendo com que a sucessão ocorra de forma desordenada (OLIVEIRA, 1999).

2.3 O PROCESSO SUCESSÓRIO

De uma forma simplificada os autores Leone (1992)apud BERTOLI NETO; MOREIRA JR, (2001) explicam que dentro do ciclo de vida de uma empresa familiar, tem um momento em que o capital e o poder são transferidos da atual geração dirigente para a que virá a dirigir, isso é chamado de sucessão.

Para a organização ter continuidade é preciso conversar sobre o assunto para evitar que a empresa cometa erros e assim decidir quem assumirá o comando após a sucessão. O autor Jobim (2006, p.92) alerta que: “a empresa familiar que não está preparada para a sucessão corre alto risco de não sobreviver, de ser vendida ou encerrar as suas atividades”.

O planejamento da sucessão deve estar relacionado com os objetivos estratégicos da empresa, visando à evolução da organização para atingir suas metas de crescimento, responsabilidade econômica e rentabilidade, ambiental e social. Portanto, planejar a sucessão, causa a identificação, desenvolvimento e avaliação de talentos que tem por objetivo manter um acompanhamento e uma liderança qualificada em todos os setores da organização, evitando as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas (IBGC, 2011).

Scheffer (1997) destaca os obstáculos no processo sucessório e destaca alguns fatores como: rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar, visão diferenciada do negócio entre o sucedido e o sucessor, e despreparo da família para o entendimento do processo sucessório.

Bernhoeft (1989) complementam que existem aspectos que dificultam o processo sucessório e mencionam alguns fatores como: divergências entre sócios, número excessivo de sucessores e desinteresse dos sucessores pelo negócio. Muitas vezes, é por desinteresse e insatisfação ou por falta de uma orientação estratégica e operacional do fundador, que os filhos e funcionários da organização sentem-se inseguros quanto ao seu futuro na empresa.

Kignel (1993 apud FLORIANI; RODRIGUES, 1999, p. 43) comenta que: “é necessário entender quem herda por disposição legal e quem herda por vontade daquele que está dispondo de seus bens”. Cabe ao sucedido estabelecer as regras de sua sucessão, antes que por lei, essa se faça obrigatória, ou seja, em caso de morte.

2.3.1 Estratégias de sucessão

Quando a empresa inicia o planejamento de sucessão, começa então um planejamento para estabelecer as estratégias de sucessão.

Foram publicadas algumas orientações na Revista Amanhã, por Müller (2009 apud OLIVEIRA, 2010, p. 17), e será apresentado a seguir os “Os mandamentos da sucessão familiar”:

1 - Não deixarás para amanhã – não existe “hora certa” para se pensar em sucessão. O processo deve ser planejado com cautela. Lembre-se: O que pode ser feito hoje, não se deixa para amanhã.

2 - Manterás o foco nos resultados: são prioridade da empresa a continuidade e a saúde financeira. Todas as decisões que coloquem em risco a organização devem ser questionadas.

3 - Adotarás critérios claros e justos: devem ser evitados duelos de vaidade por meio de estatutos ou códigos que esclareçam quais são os critérios que estarão em jogo durante uma sucessão – e depois dela.

4 - Evitarás restrições desnecessárias: aqueles que se mostrarem mais preparados para a função serão os executivos das empresas, pouco importando se são membros da família ou não.

5 - Não forçarás a barra com herdeiros: é preciso respeitar as características, vontades e vocações pessoais dos herdeiros. Muitas vezes, eles simplesmente não querem assumir cargos executivos. Forçá-los é um passo para o fracasso.

Muitos fundadores possuem expectativas de que com o passar dos tempos às coisas se resolverão por si só e isso não tem se mostrado adequado. Tem ocorrido com maior frequência do que se é aceitável, exemplos de desaparecimento ou vendas de empresas e situações litigiosas não resolvidas. A sucessão quando não resolvida adequadamente, pode tornar-se conflitos que vão parar nos tribunais (Bernhoeft , 1987).

Bernhoeft (1987, p. 33) comenta que: “não existem receitas mágicas ou fórmulas que possam ser aplicadas invariavelmente a todos os casos. Cada caso é um caso! [...] deve ser tratado no seu devido tempo.” Pois, a empresa pode colocar em risco sua imagem e sobrevivência se a sucessão não for tratada com sua devida importância.

2.3.2 Preparação dos sucessores

Os autores pesquisados explicam que para as estratégias de sucessão obter sucesso, faz-se necessário a preparação do sucessor.

Oliveira (2010, p. 1) ressalta que: “se quiserem sucessores, devem fazer sucessores. E eles não nascem prontos, são educados e preparados para isso”. A autora acrescenta que é de fundamental importância a presença e o incentivo dos pais nesse momento, para fazer com que seus herdeiros, estejam preparados para conduzir os negócios da família, sabendo valorizar o esforço que seus avós, pais, etc. tiveram para construir a empresa que futuramente tende a ser de posse deles.

Scheffer (1995 apud OLIVEIRA JR, 2009) enfatiza que a capacitação do sucessor para assumir uma empresa, deve abranger aspectos teóricos e práticos relacionados ao negócio. A autora explica que é nesta fase que é realizado o treinamento do sucessor nas diversas áreas da organização, dando início a sua participação em cargos operacionais e o desenvolvimento de suas condições de liderança.

Bernhoeft (1987, p. 82) recomenda que seja necessário se ater a algumas orientações:

- 1- O sucessor tem que gostar do negócio que irá assumir;
- 2- A família precisa se reunir para discutir sobre a sucessão;
- 3- É necessário que o sucessor tenha mérito, não bastando apenas ser filho do dono. Tem que conquistar seu espaço na empresa;
- 4- Importância de observar como está sendo acompanhado o processo sucessório fora da empresa, por clientes, fornecedores e a comunidade;

O autor Bernhoeft (1987), orienta que após a passagem do bastão o sucedido deve distanciar-se do seu antigo cargo, observando o que venha a acontecer na empresa, tendo sempre um segundo plano se necessário e, fazendo com que o herdeiro obtenha uma empresa bem estruturada e saudável.

3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, será utilizado um conjunto de procedimentos metodológicos no decorrer de seu desenvolvimento. No entanto, faz-se necessário definir os aspectos metodológicos dessa pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é considerada qualitativa. Na concepção de Richardson (1996, p.80), os estudos que empregam essa metodologia “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Nos conceitos de Oliveira (1999) possuem facilidade de descrever a complexibilidade de uma hipótese ou um problema a abordagem qualitativa. Através da mesma pode-se apresentar contribuições no processo de mudança, formular opiniões de determinado grupo e permitir maior interpretação das atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Quanto à tipologia dos objetivos, será uma pesquisa descritiva, buscando identificar as atribuições que o planejamento sucessório causa em uma organização familiar. Gil (2002, p. 42) enfatiza que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Outro procedimento também adotado para realização desta pesquisa é o estudo de caso. Segundo Fachin (2001), o estudo de caso consiste em profundo estudo de um ou poucos objetos, de forma que permita seu detalhado conhecimento. Todos os aspectos do caso são investigados e a compreensão é levada em consideração como um todo. É caracterizado como um estudo intensivo e quando isso é levado em consideração podem surgir relações que de outra forma não seriam descobertas.

No entanto, para a realização desse estudo será aplicado entrevistas junto aos proprietários, que segundo Lakatos e Marconi (2003) é através de uma conversação de natureza profissional entre duas pessoas que uma delas obtém as informações de um determinado assunto. É um procedimento utilizado na ajuda de um diagnóstico, em uma coleta de dados ou no tratamento de problemas sociais.

Portanto, os procedimentos foram definidos e conceituados, podendo assim, realizar o trabalho com estrutura correta e de segurança.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão demonstrados os resultados relativos às coletas de dados com os entrevistados. Assim sendo, todas as informações coletadas, foram organizadas e separadas por temas relacionados aos objetivos referentes ao assunto abordado, para obter uma melhor compreensão do tema.

Será relatada a história e a composição da empresa, como é o relacionamento entre família no ambiente de trabalho e quais as vantagens e desvantagens segundo os sócios de ser uma empresa familiar.

4.1 HISTÓRIA EMPRESARIAL

Empresa familiar de pequeno porte, estabelecida há 41 anos no setor de madeira, localizada no município de Morro Grande-SC. Deram início as suas atividades no ano de 1974 devido à falta de madeira na região. A empresa foi nomeada com o nome de Madeireira Bosa devido ao sobrenome do fundador.

No início, trabalhavam apenas o proprietário e seus dois filhos mais velhos. Com o passar do tempo, seus outros três filhos também se tornaram adultos e deram início as suas atividades na empresa. Cada um ficava responsável por uma função. Aos poucos a empresa foi crescendo, as vendas começaram aumentar e assim contrataram novos funcionários sem vínculo familiar.

Atualmente a empresa Madeireira Bosa possui 18 funcionários, sendo que seis deles fazem parte da terceira geração, formada por netos do fundador.

Após o falecimento do fundador, os herdeiros iniciaram novos investimentos comprando maquinários mais sofisticados e também caminhões para buscar a madeira que antes se fazia necessários o pagamento de fretes. Abriram também uma nova empresa chamada Britagem Bosa, que foi ideia do sócio mais velho e apoiada pelos demais.

Dia 25 de agosto de 1990 foi fundada a segunda empresa da família, nomeada como Britagem Bosa.

No início, trabalhavam só dois sócios, com o passar do tempo, entraram também os filhos e oito funcionários sem vínculo familiar. A empresa também possui caminhões e maquinários próprios para a busca e quebra da pedra.

A seguir serão demonstradas imagens das empresas em estudo.

Figuras 08- Imagens Madeireira Bosa



Fonte: Dados da empresa (2015).

Figura 9 - Imagem Madeireira Bosa



Fonte: Dados da empresa (2015).

Figura 10 - Imagem Britagem Bosa



Fonte: Dados da empresa (2015).

Figura 11 - Imagem Britagem Bosa



Fonte: Dados da empresa (2015).

4.2 CONSTITUIÇÃO DA FAMÍLIA E FAMILIARES NA EMPRESA

O modelo família começa no lar onde as relações e os costumes começam surgir estando ligadas diretamente ou indiretamente a região ou ambiente, proporcionando fundamentos históricos. (CAMARGO; JAKUBAZKO, 2007).

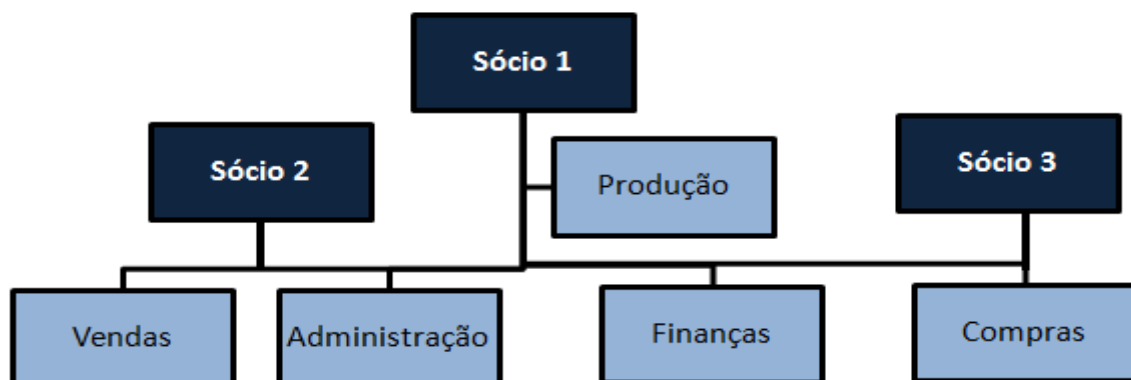
O sócio entrevistado relatou que a educação é ensinada principalmente no lar e que os costumes e os comportamentos dos filhos no ambiente de trabalho originaram-se pelo convívio com ele.

O mesmo afirma que, os filhos valorizam a empresa e seus trabalhos devido aos valores e a forma de como o empreendimento foi construído e como foi dificultoso conquistar a situação em que a empresa se encontra. “[...] eles eram levados ainda crianças para a empresa, cresceram vendo meus serviços e com isso interessaram-se cedo pelos negócios da família.”

Ao ser perguntado se todos os filhos dos sócios trabalham na empresa, o entrevistado comenta que apenas os filhos homens, por se tratar de cargos considerados de competência masculina, com exceção a filha mais velha de um dos sócios que é responsável pelo financeiro das duas empresas.

Para melhor compreensão será demonstrado a seguir em forma de figura a hierarquia em que as empresas se encontram atualmente, onde é demonstrado cada setor e função exercidos pelos integrantes das empresas.

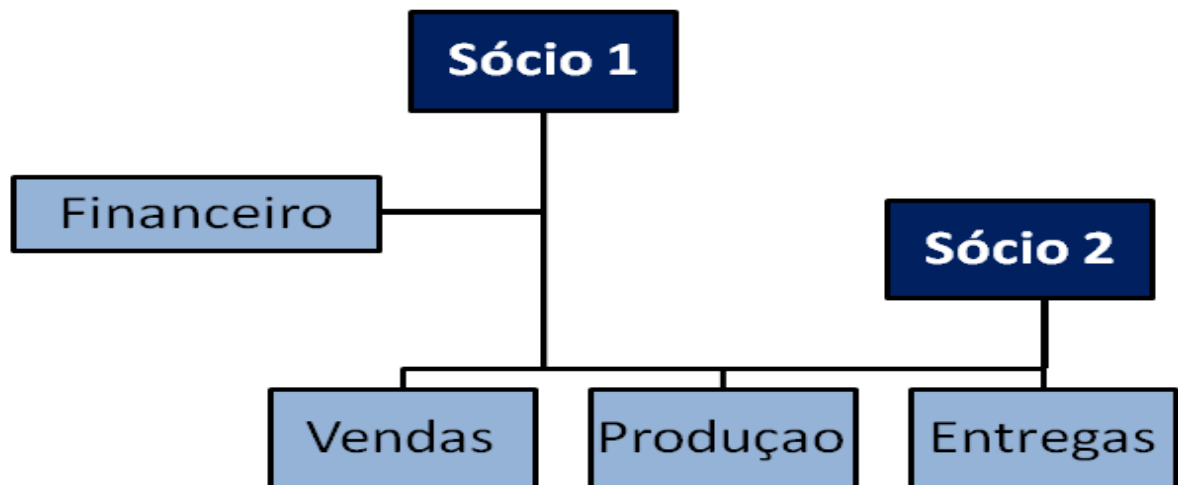
Figura 07: Organograma da Empresa Madeireira Boda Ltda.



O organograma demonstrado na figura 07 apresenta os setores e as funções de cada pessoa inserida na empresa, sendo que o sócio 1 Elvio Bosa é responsável, pelo pessoal da produção, pela segurança, obtenção de novos produtos, junto com a ajuda de dois filhos e dos demais funcionários que atuam neste setor, sendo ele também que realiza os treinamentos, acompanha os serviços prestados, realiza novas contratações e estabelece salários, exceto os salários dos sócios que são estabelecidos e de concordância dos demais. Já o segundo sócio Elói Bosa exerceu toda a função das vendas e da administração, onde as propostas, faturamentos, preços, contas a pagar e entregas são de competência do mesmo. Contam também com a ajuda da filha mais velha de um dos sócios que desempenha a função das finanças, bem como a parte contábil, fiscal, cobrança, orçamento e folha de pagamento dos integrantes da empresa. E é de competência do sócio 3 Enio Bosa as buscas e compras da matéria prima, sendo essa, a madeira.

A seguir, será demonstrado o organograma atual da outra empresa dos sócios Britagem Bosa.

Figura 08: Organograma da empresa Britagem Bosa Ltda.



Fonte: elaborado pela autora (2015)

Este organograma demonstra como funciona a empresa Britagem Bosa que é dirigida por apenas dois sócios, sendo o sócio 1 Edecir Bosa responsável pelo acompanhamento da produção, pela segurança, pelas vendas, sendo ele também que estabelece o salário e a contratação dos funcionários. O sócio 2 Ezio Bosa é

responsável pelas entregas das mercadorias, e o financeiro onde abrange toda a parte contábil, fiscal, orçamento, cobrança, e folha de pagamento dos funcionários desta empresa é também de competência da Gabriela Bosa, filha mais velha de um dos sócios.

4.3 RELACIONAMENTO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA

É possível perceber que o cotidiano da família possui influências nas atitudes dos membros. E que cada família, eventualmente possui seus costumes, fazendo com que às vezes se torne difícil os familiares chegarem a um acordo. Portanto, existem situações que se não forem administradas corretamente poderá interferir nas decisões e escolhas particulares dos familiares, podendo assim prejudicar a empresa.

O sócio A ao ser questionado sobre o relacionamento entre família e empresa demonstrou sinceridade ao dizer que realmente esse assunto é bastante intenso e que se torna muitas vezes complicado separar os problemas familiares dos problemas da empresa. “Muitas vezes temos que ter calma para não colocarmos tudo a perder, por isso é necessário saber separar esses problemas para não prejudicar ambas as partes”.

Mas complementou também que ser uma empresa familiar tem seus pontos positivos,

Temos a liberdade de expressar nossos pensamentos e colocar em prática nossas ideias. Com isso, podemos fazer com que nossa empresa cresça, que obtenha maior lucro no serviço, sendo desde a motivação dos funcionários e também a execução de novos produtos.

O autor Oliveira, Cruz e Pereira (2013) constata que a proximidade dos herdeiros com a empresa desde a infância, aproxima a comunicação e a interação dos futuros sucessores, fato este que torna visível que a sobrevivência da empresa depende do esforço da família, e que a renda da família é obtida através da empresa. Fazer com que os jovens percebam a importância de participar das tarefas relacionadas aos serviços da empresa, possibilita a percepção de sua ajuda no rendimento.

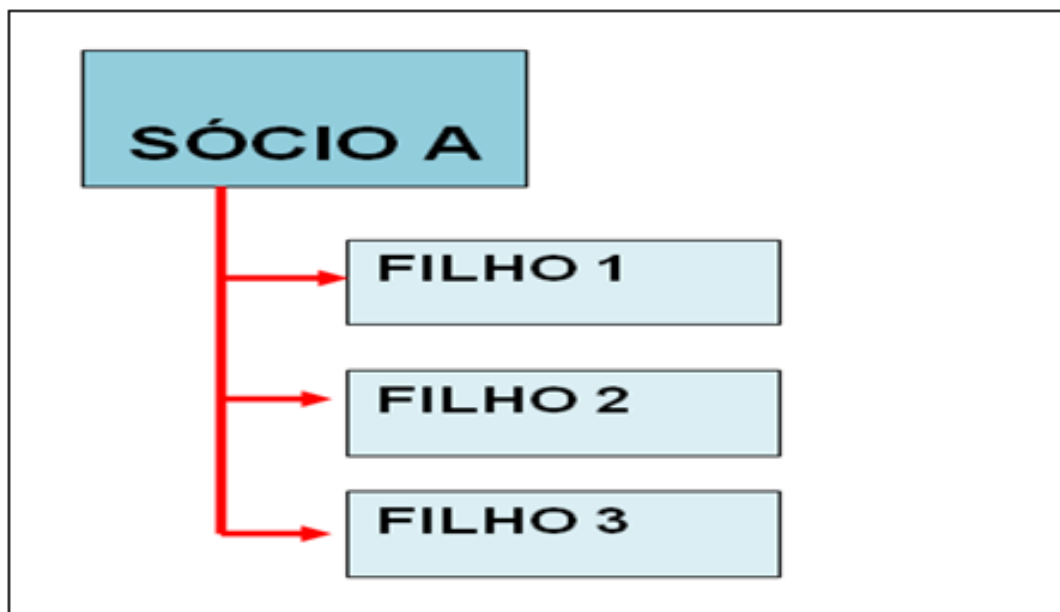
A participação da família na empresa viabiliza através da afinidade e comunicação entre eles, a oportunidade de identificarem suas dificuldades junto aos sócios, para que quando houver alguma situação de risco, saibam solucionar os

problemas. Os sócios acrescentam que é fundamental a convivência com os membros da família no ambiente de trabalho, para que a estrutura organizacional não entre em crise quando os filhos-herdeiros vierem a assumir os negócios e também para que aprendam o que é responsabilidade.

[...] Queremos que nossos filhos se espelhem na nossa imagem, que a autoridade e firmeza juntamente com a cooperação, solidariedade e generosidade estejam sempre presentes em nossa organização mesmo quando estivermos ausentes, e achamos que seria bom que eles praticassem desde adolescentes. Cada um é responsável por um cargo, isso faz com que eles aprendam a ter responsabilidades. Temos amor pelo o que fizemos e queremos que eles possam sentir o mesmo.

A seguir será demonstrado através de figuras a quantidade de filhos de cada casal e a idade e cargo de cada herdeiro.

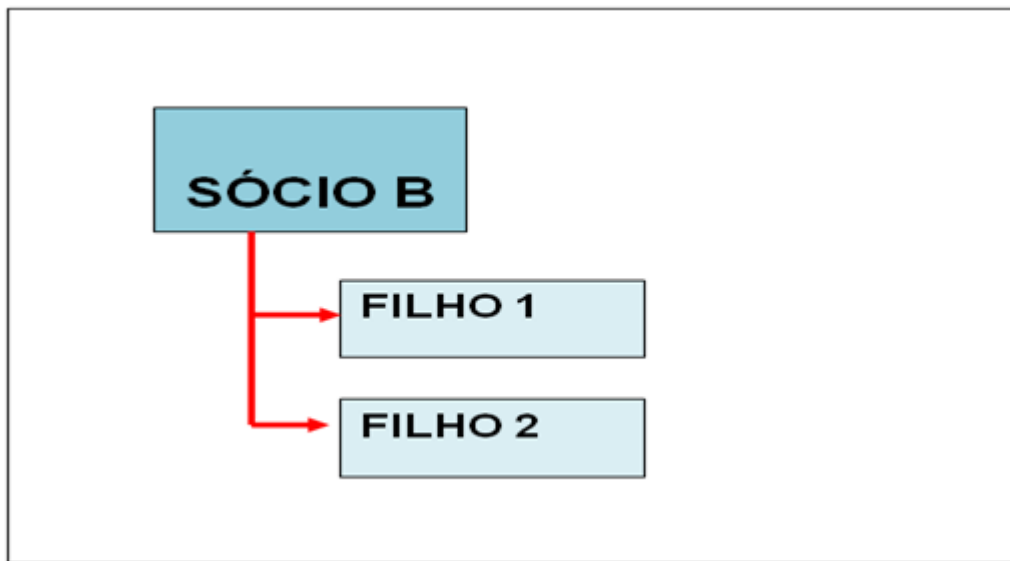
Figura 12 - Estrutura familiar do sócio A



Fonte: elaborado pela autora (2015)

O sócio A, possui três filhos, sendo dois do sexo masculino e um do sexo feminino. O Filho-1 de 30 anos trabalha na empresa Madeireira Bosa e é responsável por organizar as cargas nos caminhões para entregas, o Filho-2 de 23 anos, também trabalha na empresa Madereira Bosa e atua como serrador, e a Filha-3 de 26 anos, não trabalha na empresa pelo fato de que a organização não possui muitos cargos que possam ser de competência feminina e que essas vagas já encontram-se preenchidas.

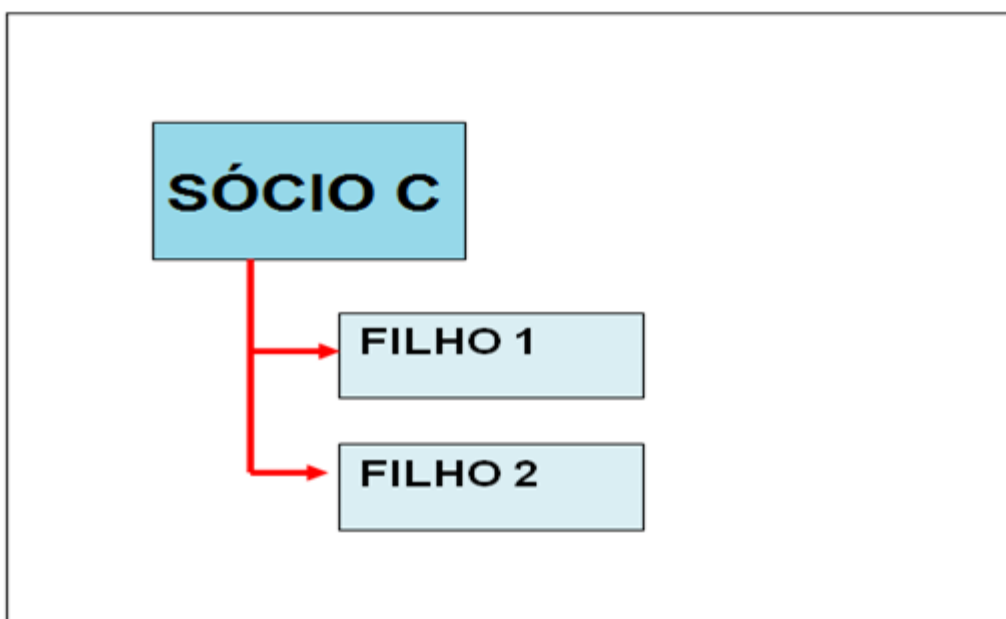
Figura 13 - Estrutura familiar do Sócio B



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O sócio B possui dois filhos, sendo um do sexo masculino e outro do sexo feminino. O Filho-1 de 18 anos, trabalha na empilhadeira da empresa Madeireira Bosa empilhando as madeiras e nas horas vagas ajuda no que for preciso e a Filha-2 de 9 anos ainda não trabalha.

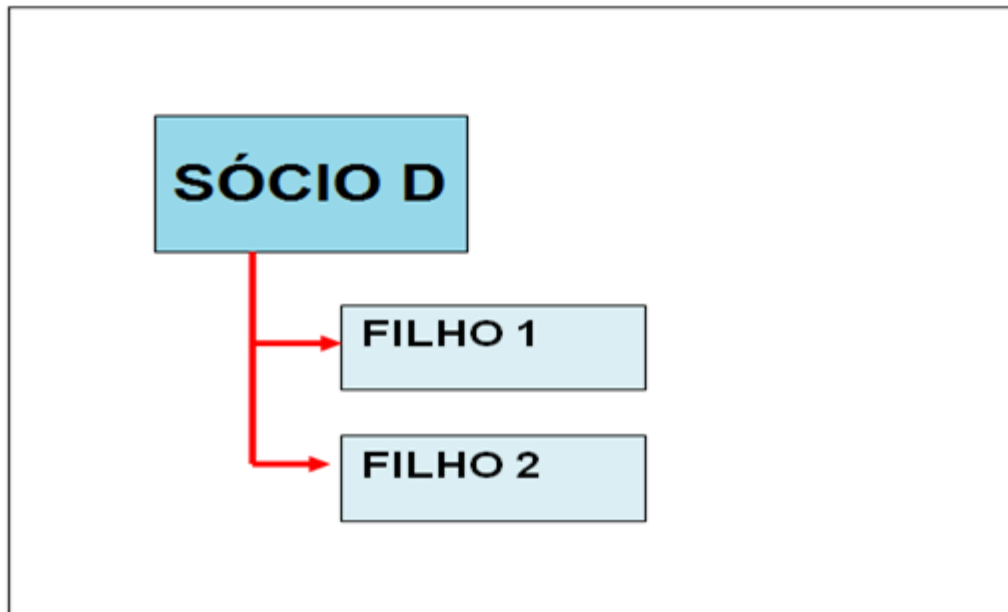
Figura 14 - Estrutura familiar do Sócio C



Fonte: elaborado pela autora (2015)

O Sócio C, possui dois filhos do sexo masculino. O Filho-1 de 33 anos e o Filho-2 de 28 anos trabalham na empresa Madeireira Bosa e são responsáveis pela busca da matéria-prima, sendo essa, a madeira.

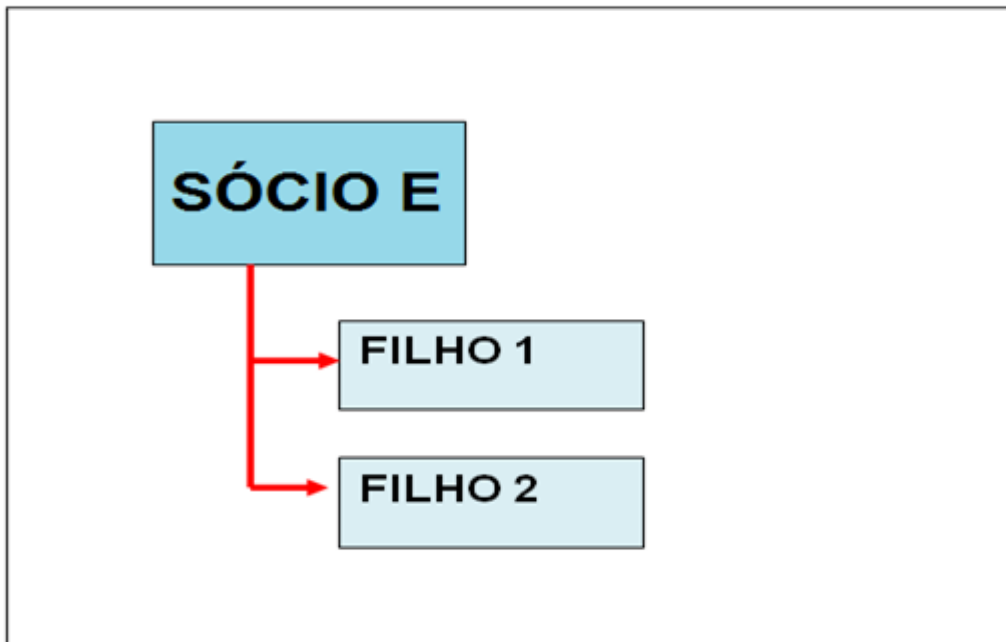
Figura 15 - Estrutura familiar do Sócio D



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Sócio D possui dois filhos, sendo um do sexo masculino e outro do sexo feminino. O Filho-1 de 27 anos trabalha na empresa Britagem Bosa e é caminhoneiro, sendo ele um dos responsáveis pela entrega das cargas de brita e a Filha-2 de 23 anos não trabalha nas empresas da família.

Figura 16 - Estrutura familiar do Sócio E



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Sócio E possui dois filhos, um do sexo masculino e outro do sexo feminino. O Filho-1 de 32 anos trabalha na empresa Madeireira Bosa, e é um dos responsáveis pela busca de matéria prima e a Filha-2 de 27 anos é a única filha mulher que trabalha na empresa sendo responsável pela parte contábil das duas empresas.

Ao falar sobre o relacionamento entre família e empresa e sobre os respectivos cargos e funções de cada integrante da família, os sócios demonstraram grande satisfação em conseguir dar continuidade à empresa após a morte do fundador, e poder contar com a ajuda de seus filhos para manter a empresa em posição de concorrência no mercado.

4.4 QUADRO COMPARATIVO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UMA EMPRESA FAMILIAR (SÓCIOS X AUTORES).

O autor Oliveira (2006) menciona algumas vantagens e desvantagens relativas à sucessão familiar e complementa que é por consequência disso, que

analisar os benefícios e riscos torna-se necessário, para que a obtenção de resultados favoreça a empresa por meio de um planejamento sucessório.

A seguir, serão apresentadas essas vantagens e desvantagens por meio de um quadro, conforme o autor.

Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens de empresas familiares segundo o autor Oliveira (2006)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
- Possibilidade de decisões ágeis;	- Dificuldade na demissão devido ao grau de parentesco;
- Continuidade do poder familiar sobre a empresa;	- Disputa entre membros da família;
- O conhecimento das características dos pais;	- Dificuldade de diferenciar o ambiente familiar do ambiente de trabalho;
- Possuir na organização uma pessoa com grande interesse na otimização dos resultados na empresa;	- Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais;
- Possuir espírito de família;	- Falta de disciplina em relação ao lucro.
- Otimização do sistema de remuneração, devido à evolução natural e por consequência de resultados alcançados;	
- Visão de longo prazo e planos consistentes e possibilidades de maior treinamento, devido ao preparo do herdeiro desde sua juventude.	

Fonte: Adaptado Oliveira (2006).

Por meio de entrevistas com os sócios da empresa em estudo, também foi elaborado um quadro que aborda as principais vantagens e desvantagens de se ter uma empresa familiar. Sendo assim, foi possível identificar os motivos pelos quais os sócios ainda não investiram em um planejamento sucessório. O principal deles, talvez seja o não convencimento de que o sucedido algum momento terá que se ausentar da empresa e também os possíveis problemas relativos à ordem comportamental, fazendo com que eles não sintam confiança em mencionar sobre o assunto, a fim de preservar a harmonia entre a família.

Frente a essas considerações, o quadro elaborado com as principais vantagens e desvantagens da empresa em estudo, segundo os sócios entrevistados é demonstrado a seguir.

Quadro 5 - Vantagens e Desvantagens segundo os sócios da empresa em estudo.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
- Continuidade do comando familiar na empresa;	- Intrigas, ciúmes;
- Apego, comprometimento e amor;	- Necessidades financeiras da família;
- Decisões mais rápidas;	- Familiares se “pendurando” na empresa;
- Se dedicar, pelo fato da empresa ser seu ganha pão;	- A empresa, às vezes não é grande o suficiente para empregar todos os membros da família;
- Otimização do sistema de remuneração;	- Emocional familiar interferindo na empresa;
- Espírito de família;	- Não saber separar o que é empresa e o que é família;
- Agilidade;	- Tendência ao não profissionalismo.
- Comprometimento da família;	
- Controle, confiança, oportunidades.	

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Os resultados das entrevistas mostram claramente as vantagens da empresa familiar, quando um dos sócios cita “espírito de família”. Essas palavras resumem os pontos positivos da organização, demonstrando que é preciso a ajuda de todos os integrantes da empresa, para que a mesma se torne estável, possa crescer e amadurecer em seu ramo de negócio. É um fator essencial nessas empresas, fazendo com que surja um vínculo afetivo entre empresa, família e funcionários, propiciando um agradável ambiente de trabalho, fazendo com que o envolvimento das pessoas com os negócios engrandeça e assim conquistar a lealdade dos funcionários.

Além disso, os outros sócios acrescentam que é fundamental sentir amor pelo seu trabalho para que o mesmo obtenha sucesso.

[...] o segredo também é se apegar, comprometer e amar o que se faz, com isso a empresa tende a crescer cada vez mais. E finalizo com uma frase que gosto muito de um autor desconhecido “tenha um trabalho que você ama e não terá que trabalhar nenhum dia da sua vida”.

Em contrapartida, também existem desvantagens, pois nem sempre intimidade pode ser considerada como vantagem, dificultando a autoridade dos membros familiares que lideram a empresa, fazendo com que muitas vezes se torne difícil diferenciar os papéis de cada um dentro da empresa, podendo assim prejudicar os negócios e prejudicar a relação entre família.

Realmente muitas vezes é difícil conseguir separar “família e empresa”. Conflitos que envolvam esse motivo haverá sempre em qualquer empresa familiar. Mas, todos sabem que saber diferenciar isso, é fundamental para que nosso negócio possa ir adiante.

Outra questão que foi questionada aos sócios da empresa em estudo, foi se haveria necessidade de o sucessor ser um herdeiro. Absolutamente todos os sócios responderam “sim”.

Sim, fazemos questão que o sucessor seja um herdeiro. Ainda não pensamos quem ocupará esse cargo, mas muitos deles se mostram interessados e possuem perfil para tal função.

Dessa forma, fica claro que todos querem seus herdeiros assumindo os negócios da família e que a maioria dos herdeiros tendem a assumir os cargos da diretoria. Contudo, Oliveira (2010) é bem direto e enfatiza que para ter sucessores, é necessário que se faça sucessores, e acrescenta que eles precisam de um preparo para isso, pois não nascem prontos.

4.5 A PREPARAÇÃO DOS SUCEDIDOS E SUAS DIFICULDADES

Um fator muito importante é como o empresário prepara seus filhos para assumirem o cargo de gerente. Os sócios comentam que incentivam seus filhos a estudarem, a buscarem cursos e conhecimento que venham ser útil com o que desejam, e relatam que eles não tiveram essa oportunidade.

Posso dizer que na minha época, o estudo “básico” já era suficiente e que o mais essencial era experiência. Quando começamos tocar a empresa, nossos concorrentes possuíam o mesmo grau de escolaridade que nós. Mas, hoje os tempos são outros, os concorrentes que eles vão pegar provavelmente possuirão cursos e experiências em algumas áreas. Eles devem estar bem preparados, pois o mercado se modificou.

Relataram também, que alguns dos herdeiros não possuem formação devido ao comodismo, mas que a maioria está cursando e que alguns possuem graduação concluída.

Quadro 6 - Formação dos sucedidos.

NOME:	FORMAÇÃO ATUAL:
Evelin Bosa	Cursando administração
Geferson Bosa	Nenhuma
Geison Bosa	Curso de administração concluído
Edigelda Bosa	Nenhuma
Edjelson Bosa	Nenhuma
Pamil iBosa	Nenhuma (Criança)
Elivelton Bosa	Cursando engenharia elétrica
Gabriela Bosa	Curso de matemática concluído
Cleidivan Bosa	Nenhuma
Junior Bosa	Nenhuma
Heder Bosa	Nenhuma

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Conforme visto acima, a empresa incentiva a formação de todos, instigam os filhos quanto à importância de se atualizar, ter uma faculdade que possa contribuir para a vida pessoal e profissional. Mas, muitos não demonstram o interesse desejado pelos sucessores.

Os sucessores relatam na entrevista, que pensavam muito no futuro e no crescimento da empresa. “Trabalhávamos o quanto fosse necessário para que futuramente pudéssemos se orgulhar de nossa empresa.”

O autor Lodi (1986) defende o fato de se pensar no futuro. Ele relata que o fundador abre uma empresa a partir de um sonho pessoal e que ao fim de sua vida senti certa dificuldade ao tentar compartilhar os valores de sua organização com a segunda geração. E destaca que é necessário que quem assuma o comando

da família, assumam também os valores que deverão ser passados para a próxima geração.

Contudo, nem sempre os desejos tornam-se reais. Todos os sócios gostariam que seus filhos pensassem mais no futuro pessoal e profissional e que tivessem uma formação. “É através dessas atitudes e falta de interesse que ainda não consigo ver neles a capacidade de assumirem o comando de nossa empresa. Acho que eles ainda não estão preparados”.

A seguir, as opiniões de alguns dos sócios sobre as dificuldades do preparo dos sucedidos.

Quadro 7 - Declaração dos sucessores sobre as dificuldades do preparo dos sucedidos.

A falta de interesse de alguns herdeiros de se atualizarem, de buscarem novos conhecimentos, para se sentirem mais fortes diante das situações de risco perante o mercado.
Eles nos ouvem, mas ainda não estão preparados para tocarem a empresa sem nós.
O pouco tempo que temos para treiná-los.
Na nossa época trabalhávamos até mais tarde para aprendermos. Não faltava em nós interesse e vontade de aprender e trabalhar.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Acompanhando a ideia, também foi feito uma entrevista com alguns dos sucedidos sobre esta questão.

Quadro8 - Dificuldades para o preparo segundo os sucedidos.

Dou razão ao que eles falaram, às vezes nos falta interesse em aprender novos serviços.
Reconheço que não me sinto preparado para tocar a empresa sem eles.
Ainda tenho muito que aprender para conseguir dar continuidade na empresa sem eles.
Primeiro quero concluir meus estudos, quando terminar, se necessário, espero estar pronto para o que precisar.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O problema de acharem que não estão preparados é comum nas empresas familiares, pois acham que não conseguiriam administrar tão bem a

empresa como seus pais. A insegurança é intensa, pois cometendo algum erro grave pode ocasionar a falência da empresa, tornando-se esse o maior medo dos sucedidos.

Os sucessores destacam que no momento não conseguem identificar o herdeiro ideal para assumir o comando. “No momento não conseguimos identificar quem está pronto para assumir a liderança, mas ainda não estamos pensando em iniciar um planejamento sucessório. Quando for o momento certo, a pessoa ideal para tal responsabilidade se destacará.”

Os sucedidos acrescentam que o medo sempre estará presente. Mas que sentem vontade de dar continuidade aos negócios da família mesmo achando que esse ainda não é o momento. “É normal sentir medo. Mas sei que arriscar é preciso. Em algum momento terei que ter coragem, pois será preciso que alguém assuma o comando.”

Hesselbein e Cohen (1999) dão ênfase sobre a importância de arriscar, pois não se pode aprender e nem liderar sem correr certos riscos. Quanto se assume um novo negócio, não é possível saber se ele dará certo e acrescenta que se não arriscar as pessoas nunca saberão se teria dado certo ou não.

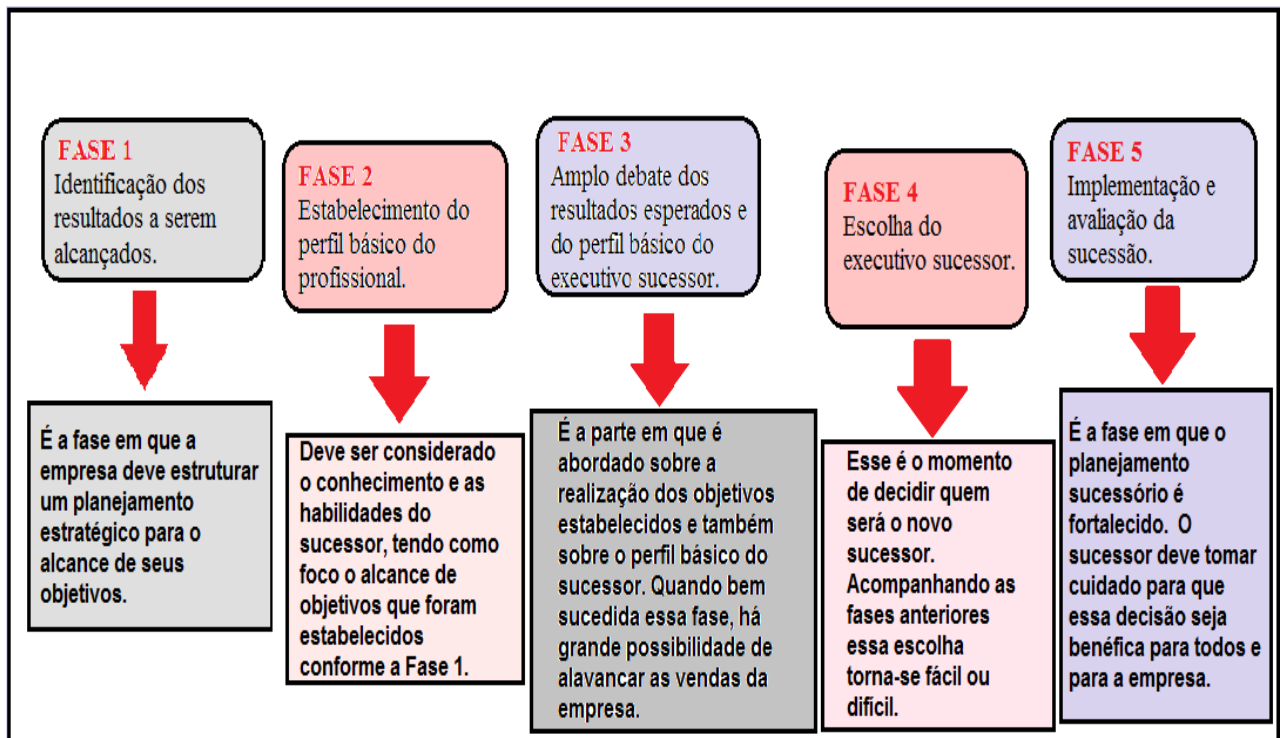
Os sucedidos comentam que quando for o momento, eles assumirão os negócios e que desejam acertar e modificar o que for preciso para a evolução da empresa. E destacam que para que a empresa se mantenha como está ou para que a mesma melhore, eles não precisam superar os sucessores, mas sim, ser como eles.

4.6 ANÁLISE CRÍTICA DAS ETAPAS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DA EMPRESA EM ESTUDO.

Anteriormente, foram demonstradas e explicadas através da figura 7, as fases que se dividem o planejamento sucessório. Neste tópico, novamente será abordado esse assunto, porém abrangerá uma análise crítica, sobre as fases do planejamento sucessório das empresas em estudo.

Para melhor ser analisado e compreendido, será apresentada uma imagem com as fases que se compõem o planejamento sucessório e a seguir será comentado sobre as visões dos sócios sobre cada uma dessas etapas.

Figura 17 - Fases do planejamento sucessório na visão dos sócios.



Fonte: Adaptado Oliveira (2006).

Fase 1 – A empresa em estudo não possui uma meta estabelecida a ser alcançada e não obtém um planejamento estratégico. Os sócios relatam que no momento o único objetivo a ser alcançado é comum em qualquer tipo de empresa, ou seja, a busca pelo lucro, que com o passar do tempo a expectativa é que o volume de vendas aumente.

Fase 2- Atualmente ainda não possuem nenhuma data prevista para um planejamento sucessório, mas os sócios já observam qualidades em alguns herdeiros que os destacam dos demais.

Fase 3 - Como foi mencionado na fase anterior, a empresa ainda não possui um planejamento sucessório, pois eles acreditam ainda não estarem prontos para passarem essas responsabilidades aos herdeiros, mas os sócios relatam que quando isso acontecer, eles conversaram e decidiram quem será o sucedido ideal para ocupar esse cargo.

Fase 4 - Eles ainda não têm certeza de quem será o sucedido futuramente, mas acrescentam que com o passar do tempo eles observaram quem se enquadrará melhor no perfil de sucessor.

Fase 5 - Os sócios enfatizam que sabem que quando esse processo for implementado na empresa, será uma fase complicada, pois provavelmente haverá disputas e conflitos entre os herdeiros, sendo que, se não forem bem administradas podem danificar a empresa e a família.

Após ter sido feita a proposta da implantação de um planejamento sucessório nas empresas em estudo, os sócios relatam que planejamento sucessório é um assunto delicado e de difícil acordo entre família. Achem que ainda não é o momento ideal de parar e se afastar da empresa, por se acharem muito novos e por acharem que os herdeiros ainda não estão aptos para tamanha responsabilidade.

Acrescentam que um dos motivos que faz com que eles retardem esse processo de sucessão é o possível conflito entre familiares. Eles enfatizam que os herdeiros ainda não estão prontos, mas que ao falar no futuro, a maioria deles gostaria de ser o sucessor da empresa para ter a liderança dos negócios da família.

Eles possuem a visão de que a sucessão é um processo fundamental para a sobrevivência da empresa e que precisa ser muito bem planejada para que não ocorram conflitos e que não prejudique a empresa, o que indica que mesmo sem uma meta a ser alcançada, eles possuem visão de longo prazo, onde indica que eles possuem a vontade de crescer e de manter seus ideais, porém ainda não obtiveram uma data para que isso aconteça.

O planejamento da sucessão deve ser elaborado com antecedência para que as probabilidades de sucesso sejam maiores. Os sócios enfatizam que o apego pela empresa ainda é muito grande e que por isso ainda não conseguem pensar em deixar o comando da empresa com os filhos, enfrentando dificuldades de se adaptarem a esse processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desse trabalho foi demonstrar a importância de um planejamento sucessório em uma empresa familiar e destacar o quanto o mesmo é fundamental para a continuidade dessas empresas.

Durante a construção deste trabalho, foi possível perceber que a sucessão é um processo inevitável em uma empresa familiar e que mesmo o sucessor não admitindo, essa etapa é inevitável no ciclo de vida da organização. É um momento muito delicado, que se não for bem preparado pode comprometer a continuidade da empresa.

Diante deste contexto, foi elaborada uma pesquisa em uma empresa de madeira e brita, que está em sua segunda geração devido a morte do fundador, mas que os herdeiros assumiram sem nenhum planejamento adequado, fazendo com que fosse ainda mais difícil assumir o comando da empresa.

Nesse sentido, verificou-se que na visão dos sócios ainda é cedo para pensarem em planejamento sucessório, que isso precisa ser muito bem pensado e planejado e que o futuro sucedido deve passar por um treinamento. Mas, mesmo assim já pensam como será quando seus filhos assumirem o comando da empresa. A expectativa dos sócios sobre os herdeiros, é que eles sejam capacitados e preparados para assumirem tal responsabilidade e que sejam pessoas dedicadas, honestas e que saibam trabalhar em grupo, fator este, que é chave fundamental para que a organização obtenha sucesso. Verificou-se também que os sócios entrevistados fazem questão que o sucedido seja um herdeiro. Os filhos dos sócios também foram entrevistados e comentaram que ainda não se sentem preparados para comandarem a empresa.

Foi possível identificar também que as dificuldades para o preparo dos sucedidos é a falta de preparo e a falta de interesse e também o medo de não saber dar continuidade a empresa.

Enfim, tomando por base os estudos empregados neste trabalho, foi possível observar que planejamento de sucessão é um processo a ser feito em longo prazo, e que não se pode ver quando surgirá a necessidade de sucessão, seja ela por opção, doença ou morte. Então, sugere-se que a empresa inicie um preparo de sucessão, mesmo que ainda não pense sobre o assunto, pois preparando devidamente um assunto tão delicado, fará com que se possam minimizar os riscos

de conflitos e também que seus herdeiros possam assumir o poder, de maneira que se sintam capacitados para corresponderem às expectativas de seus pais, do modo que, consigam enfrentar e solucionar futuros problemas que possam colocar em risco a organização. Assim, a transição de poder obterá sucesso.

Diante disso, acredita-se que o trabalho foi capaz de responder a pergunta da pesquisa, falando sobre as fases em que uma empresa deve seguir para executar um planejamento sucessório, explicando como um sucessor deve preparar-se para passar por esse processo e também alcançar os objetivos esperados, que a sucessão é um processo natural dentro de uma empresa familiar e que provavelmente as empresas enfrentaram problemas e desafios no decorrer desse processo.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. Família S.A.: **gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON, 1987.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

BOSCOLODI, João. **A empresa familiar**. São Paulo: Biblioteca Pioneira da Administração e Negócios, 1987.

CAMARGO, Arla Goulart S.; JAKUBASZKO, Andrea. As bases da fragilidade dos laços familiares contemporâneos. 2007. Disponível em: http://www.univag.edu.br/adm_univag/Modulos/Producoes_Academicas/arquivos/ArlaCamargo.1.2.pdf. acessado em: 20 março de 2015.

CENTURION, Junior de Andrade; VIANA, José Jair Soares. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios**: o caso da empresa Recuperadora BrasSoldasLtda. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1162_1162_gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf. Acesso em: 28 ago. 2015.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócios, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Altas, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. 191 p.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987. 171 p.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; DE BORTOLI NETO, Adelino. **Empresa familiar**: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

NAIDITCH, Suzana; MANO, Cristiane. **Quem vai suceder este home.** Revista Exame, São Paulo, Março. 2006. Seção Sucessão. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0863/noticias/quem-vai-sucedereste-homem-m0081031?page=1>>. Acesso em: 04 maio. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Empresa Familiar: **como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares? 2009.** Disponível em: . Acesso em: 30 jun. 2010.

TONNERA, Anderson. **A importância da sucessão familiar e implantação de sistemas de gestão.** Disponível em: Acesso em: 05 de abril de 2015.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; DE BORTOLI NETO, Adelino. Empresa familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

VIANA, Ilca Oliveira de. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica.. São Paulo: EPU, 2001.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Já foi pensado em fazer um planejamento sucessório?
2. Quantos funcionários têm a empresa e quantos sócios?
3. Quantos funcionários são da família?
4. Possui sócio majoritário ou possuem partes iguais no contrato?
5. Algum funcionário apresenta ideias para melhoria da empresa ou isso parte somente dos sócios?
6. Os filhos participam das decisões tomadas pelos sócios? Ou isso fica somente pra eles?
7. Quantos filhos dos sócios trabalham na empresa e o que fazem?
8. Como é o relacionamento entre família, sócios e empresa? É complicado? Conseguem separar os problemas familiares e os da empresa?
9. Algum integrante (os filhos) ou algum sócio tiveram experiências de trabalho em outras empresas?
10. Quando os filhos começaram ter interesse em trabalhar na empresa? Foi por incentivo dos pais?
11. Há quantos anos o fundador da empresa faleceu?
12. Em que ano a empresa foi fundada?
13. Após a morte do fundador como foi decidido quem assumiria o comando? Como foram divididos os setores?
14. Primeiro surgiu a Britagem ou a Madeireira? Quem teve a ideia de abrir um novo negócio?
15. Há previsibilidade de sucessão? Existe alguma preocupação a sucessão? Já está sendo planejada ou já foi comentado sobre o assunto entre os sócios?
16. Quais as vantagens e desvantagens de ser uma empresa familiar pra vocês?
17. Há a necessidade de o sucessor ser um herdeiro?
18. Como foi o investimento inicial da empresa? O local era pequeno? Foi vendido algo para a fundação da empresa?
19. Os filhos já eram grandes quando a empresa foi fundada?
20. Existe dificuldade na preparação dos sucedidos (filhos)? Eles ouvem a opinião de vocês?

21. Vocês acham que eles estariam prontos para “tocarem” o negócio? Deixariam na mão deles?
22. Eles se esforçam e se interessam pra aprender?
23. E os filhos acham que estariam prontos pra assumirem o cargo dos pais?
24. Após o falecimento do sucessor foi feito mais algum investimento?
25. Como funciona a compra e venda de madeira? Tem alguma plantação própria?
26. Todos os sócios trabalhavam na empresa quando o sucessor era vivo ou alguém entrou depois de seu falecimento?
27. Os investimentos são feitos sempre com financiamentos ou utilizam recursos próprios da empresa?